78 câu hỏi dành cho người lãnh đạo

78 Important Questions Every Leader Should Ask and Answer

CHRIS CLARKE EPSTEIN

alphabooks
knowledge is power

NHÀ XUẤT BẢN TRI THỨC

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

CHRIS CLARKE-EPSTEIN

78 CÂU HỎI DÀNH CHO NGƯỜI LÃNH ĐẠO

Bản dịch tiếng Việt © 2005 Công ty Sách Alpha

Cuốn sách được dịch và xuất bản theo hợp đồng chuyển nhượng bản quyền giữa Công ty Sách Alpha và AMACOM - Hoa Kỳ.

NHÀ XUẤT BẢN LÝ LUẬN CHÍNH TRỊ

Xin được cảm ơn mẹ tôi, June Blomberg, người đã nuôi dạy tôi trong môi trường luôn khuyến khích và động viên tôi đặt ra nhiều câu hỏi…

Cũng xin được gửi lời cảm ơn tới Stel Epstein và Mirim Phillips, những người đã đọc tất cả những điều tôi viết và đã can đảm hỏi tôi rằng "Điều chị đã nghĩ là gì?"

Chris Clarke-Epstein

Lời nhà xuất bản

Một trong những đặc trưng cơ bản của thời đại ngày nay là vai trò ngày càng cao của người lãnh đạo và nhà quản lý. Một công ty đang bị thua lỗ triền miên có thể trở thành làm ăn phát đạt; một quốc gia từ chỗ phụ thuộc, nhược tiểu có thể trở thành "con rồng", "con hổ" sánh vai với các nước phát triển; một địa phương có thể từ vị thế kém khả năng cạnh tranh trở thành địa điểm hấp dẫn thu hút đầu tư với đời sống ngày càng thịnh vượng... Những ví dụ về sự biến đổi có vẻ thần kỳ như vậy có thể tìm thấy ở nhiều nơi trong điều kiện môi trường kinh tế cạnh tranh hiện nay. Trong rất nhiều ví dụ về sự thần kỳ như vậy, vai trò của người lãnh đạo gần như mang tính quyết định.

Vậy làm thế nào để trở thành người lãnh đạo tài ba, người lãnh đạo giỏi, người vừa nắm được các yếu tố khoa học của nghề vừa khéo léo vận dụng các yếu tố nghệ thuật vốn rất phong phú, đa dạng và đòi hỏi sự sáng tạo cộng với một chút tài năng thiên bẩm? Đã có hàng ngàn cuốn sách và lớp học phục vụ cho chủ đề này - từ những sách mang tính hàn lâm khái quát về các trường phái quản lý, lãnh đạo đến những sách bỏ túi viết về những lời khuyên mang tính thực tiễn giống như một cẩm nang lãnh đạo ứng dụng trong các tình huống cần thiết. Thế nhưng, cho đến nay, việc khám phá những bí quyết thành công của các nhà lãnh đạo tài ba cũng như việc truyền bá những khám phá đó để nhiều người học hỏi vẫn là một chủ đề cuốn hút nhiều học giả trên thế giới. Chris Clarke-Epstein là một nữ học giả, một nhà tư vấn nổi tiếng người Mỹ, với cách tiếp cận độc đáo của mình, với nhiều năm trải nghiệm các vị trí quản lý, lãnh đạo, với kiến thức uyên thâm và tinh tế - đặc biệt là dưới góc độ tâm lý ứng dụng - đã cống hiến cho độc giả là những nhà lãnh đạo, dù đã có kinh nghiệm hay mới bước lên những nấc thang đầu tiên của lâu đài quyền lực, một công trình độc đáo và đặc sắc: 78 câu hỏi dành cho người lãnh đạo.

Cuốn sách của Chris Clarke-Epstein đã được Hiệp hội Quản trị Hoa

Kỳ đánh giá cao và được đầu tư xuất bản. Sách đã được dịch ra nhiều thứ tiếng và được bình chọn là một trong những đầu sách hay và bán chạy trên thị trường.

Điểm độc đáo và hấp dẫn của cuốn sách là ở chỗ, tác giả đã khéo léo sắp xếp các vấn đề mà người lãnh đạo cần học hỏi thành 78 câu hỏi, xếp thành 8 chủ đề, được trình bày với cách dẫn dắt và lập luận rất tinh tế, xen lẫn các ví dụ cụ thể với những luận chứng khoa học đầy sức thuyết phục và dễ hiểu, dễ tiếp thu, dễ vận dụng. Xuất phát điểm của tác giả để viết cuốn sách bắt nguồn từ quan niệm cho rằng, trong nghề làm lãnh đạo, việc biết đặt ra các câu hỏi (cho nhân viên, cho khách hàng và cho chính mình) và biết trả lời các câu hỏi của người khác có vai trò cực kỳ quan trọng, nếu không nói là có thể giúp cải thiện cơ bản hiệu quả và hiệu lực lãnh đạo. Chính Albert Einstein, nhà khoa học nổi tiếng nhất của thế kỷ XX cũng đã từng nói: "Điều quan trọng là ta không ngừng đặt ra những câu hỏi về cuộc sống. Sự tò mò luôn có lý do để tồn tại". Hoặc tiến sỹ Alan Gregerman, một nhà tư vấn kinh doanh người Mỹ cũng đã phát biểu: "Chúng ta chỉ có thể học hỏi và trưởng thành khi sẵn sàng hỏi thật nhiều và hỏi những câu phù hợp".

Vậy thì người lãnh đạo cần phải hỏi ai, hỏi như thế nào, hỏi vào lúc nào, hỏi khó hay dễ, hỏi khái quát hay cụ thể, hỏi theo bảng câu hỏi chuẩn bị sẵn hay phải ứng phó và tinh tế? Khi trả lời cũng vậy, người lãnh đạo cần phải có hiểu biết và luyện kỹ năng gì khi nhận được các câu hỏi của nhân viên dưới quyền, của khách hàng? Cuốn sách 78 câu hỏi dành cho người lãnh đạo sẽ giúp độc giả lần lượt trả lời các câu hỏi nêu trên, và thông qua việc giải đáp các câu hỏi đó, người đọc sẽ tự học hỏi được những kiến thức và kỹ năng lãnh đạo cần thiết, góp phần làm cho công việc lãnh đạo của mình trở nên hiệu quả hơn.

Cuốn sách đặc biệt lôi cuốn người đọc ngay từ những trang đầu tiên. Đó là vì tác giả đã khéo léo trình bày những vấn đề rất tinh tế trong giao tiếp của người lãnh đạo - đặc biệt là giao tiếp giữa người lãnh đạo với nhân viên - thành các chủ đề từ dễ đến khó, từ đơn giản đến phức tạp, từ các khía cạnh thuộc về kiến thức mang tính phổ biến cần lĩnh hội đến các kỹ năng giao tiếp với các đối tượng khác nhau. Ngoài ra, việc gắn các chủ đề cần trao đổi với các ví dụ thực tế sinh động mà bản thân tác giả từng trải nghiệm cộng với cách lập luận và dẫn chuyện vừa lôgic vừa tâm lý đã giúp cho cuốn sách mang tính thuyết phục cao, hấp dẫn người đọc. Thông qua 78 câu hỏi, tác giả dẫn dắt người đọc tìm hiểu lại và khám phá những tri thức mới về các chủ đề quen thuộc của người lãnh đạo như bản chất của lãnh đạo, lãnh đạo khác với quản lý ở chỗ nào,

nội dung của các công việc dự báo, tổ chức, điều phối, kiểm tra, đánh giá, bản chất của việc ra quyết định, truyền thông và giao tiếp... Hơn thế nữa, tác giả còn tạo cơ hội để người đọc tự chiêm nghiệm bản thân, luyện các kỹ năng lãnh đạo từ việc nên hỏi nhân viên với ngữ điệu nào đến việc xây dựng các yếu tố cần thiết của văn hóa tổ chức. Các câu hỏi còn được sắp xếp thành chương mục, trình bày xen kẽ với các câu châm ngôn hoặc lời nói nổi tiếng, cuối mỗi chương đều có phần tổng kết những gì căn bản nhất của chương và một loạt câu hỏi mang tính tập dượt để luyện kỹ năng.

Cuốn sách lần đầu tiên được dịch và xuất bản ra tiếng Việt theo Hợp đồng chuyển nhượng bản quyền giữa AMACOM Hoa Kỳ và Công ty Sách Alpha - đơn vị liên kết xuất bản với Nhà xuất bản Lý luận chính trị. Với sự nỗ lực rất cao của các dịch giả và các biên tập viên, bản dịch tiếng Việt đã cố gắng truyền tải những ý tưởng và nội dung của tác giả với một văn phong trong sáng, tinh tế, dễ hiểu.

Hy vọng rằng cuốn sách 78 câu hỏi dành cho nhà lãnh đạo sẽ là tài liệu tham khảo bổ ích cho các nhà lãnh đạo nói chung, đặc biệt là các nhà lãnh đạo ở các cơ quan quản lý nhà nước, các nhà doanh nghiệp và tất cả bạn đọc quan tâm đến chủ đề này.

Xin trân trọng giới thiệu cuốn sách đến độc giả. Sự hưởng ứng cũng như những nhận xét, góp ý của độc giả đối với bản dịch của cuốn sách này sẽ là nguồn khích lệ đối với chúng tôi và góp phần để lần xuất bản sau sẽ được hoàn thiện hơn.

NHÀ XUẤT BẢN LÝ LUẬN CHÍNH TRỊ

Lời mở đầu

THUYỀN TRƯỞNG Jean Luc-Picard nhìn vào nhật ký hải trình, kiểm tra hải kế và cho rằng, ngày hôm nay ông đã dành quá nhiều thời gian ở trong buồng chỉ huy tiện nghi này. Đã đến lúc phải đứng dậy và đi dạo xung quanh, để cảm nhận những chuyển động của con thuyền dưới từng bước chân. Thường thì khi một thuỷ thủ cảm thấy phấn chấn hoặc bực bội vì một điều gì đó và muốn tìm nguyên nhân thì cách tốt nhất là ra ngoài buồng lái và dạo quanh boong tàu. Tất nhiên là thuyền trưởng Picard nếu muốn biết suy nghĩ của các thuỷ thủ có thể chỉ cần gọi Riker hoặc Troi vào để hỏi - "Anh cho là các thuỷ thủ đang nghĩ gì?". Và ông hoàn toàn có thể hình dung được một cách xác thực và rõ nét về các thuỷ thủ từ cách nhìn khác nhau của hai người trợ lý này. Thế nhưng, từ rất nhiều năm nay, Picard đã học được một điều rằng, phương pháp này đã bỏ qua một yếu tố quan trọng: Nếu ông chỉ ngồi trong căn phòng tiện nghi của mình và đợi cấp dưới báo cáo lại các thông tin cần thiết thì các thuỷ thủ trong đoàn sẽ chẳng bao giờ hiểu được điều ông đang cảm thấy, hoặc ít nhất không hiểu được những điều ông mong các thuỷ thủ tin là ông đang cảm thấy.

Jefrey Lang, "Tàu Dây thừng vĩnh cửu"

Khi Tom Peter viết cuốn Kiếm tìm sự hoàn hảo vào năm 1982, ông đã giới thiệu khái niệm mới về quản lý tới những người lãnh đạo trên khắp thế giới: Quản lý là làm thế nào luôn tìm hiểu xung quanh (MBWA). Đã từng là một nhà tư vấn và người điều phối hoạt động cho một nhóm quản lý, tôi nhận thấy rằng, đối với các nhà lãnh đạo, việc rời bỏ bàn làm việc và thậm chí là tách khỏi những cuộc họp trịnh trọng để tự đặt mình vào vị trí gần gũi hơn đối với những người mà họ đang lãnh đạo khó khăn đến thế nào.

Chính câu hỏi chứ không phải

câu trả lời mới là yếu tố gợi mở

EUGENE IONESCO,

nhà biên kịch Rumani

Nhưng tôi chợt phát hiện ra rằng đưa những người lãnh đạo đối mặt với các nhân viên vẫn chưa phải là công việc khó nhất. Điều còn khó hơn và thường xuyên đòi hỏi là họ không biết phải nói gì khi đến gần các nhân viên của mình.

Anh chắc đã cho rằng, từ lúc được giao một vị trí lãnh đạo nào đó, anh phải là người đưa ra những lời thông thái nhất. Hay nói cách khác, người ta cho rằng anh sẽ phải là người trả lời các câu hỏi của họ, chứ không phải là người đặt ra các câu hỏi cho họ. Nhưng có một thực tế luôn luôn đúng là những nhà lãnh đạo tốt thường khiêm tốn khi họ nhận thấy những điều mình không hiểu và nhanh chóng đi đến kết luận rằng họ cần phải tìm tới hỏi một số nhà tư vấn tin cậy. Những người lãnh đạo giỏi thì lại hiểu rằng, nếu chỉ hỏi vài câu với một số ít người sẽ không đủ thông tin. Để thành công, họ phải ưu tiên hàng đầu cho việc đưa ra nhiều loại câu hỏi cho bất kỳ người nào có liên quan. Thậm chí, đôi khi họ cũng phải tự mình đặt ra và trả lời một số câu hỏi khó - những câu hỏi mà họ chưa biết câu trả lời, hoặc không thể trả lời được nếu không tiết lộ một số thông tin mật của công ty, hoặc những câu hỏi mà họ biết rất rõ rằng câu trả lời sẽ không bao giờ được nhiều người chấp thuận.

Việc đưa ra được những câu hỏi đòi hỏi phải có Lòng Dũng Cảm. Tôi nói đến lòng dũng cảm bởi vì khi người lãnh đạo đặt ra một câu hỏi, ông ta phải thừa nhận rằng mình không thể trả lời được một vấn đề nào đó. Sự thừa nhận này là điều mà người ta vốn không bao giờ nghĩ tới và đợi chờ ở những người giữ vị trí lãnh đạo. Và nếu ta yêu cầu mọi người mô tả những tính cách của một người lãnh đạo thì họ thường sử dụng những từ ngữ như: “mạnh mẽ”, “năng động”, “có uy tín”, “quyết đoán” và "dám nghĩ dám làm", v.v... Nếu có thể thêm vào danh sách này những từ như “tò mò”, “thích đặt câu hỏi”, v.v... thì có lẽ những tính cách này sẽ được đặt cuối cùng trong danh sách mô tả. Tuy các lối mòn tư duy thường khó thay đổi nhưng cách quan niệm như vậy về người lãnh đạo nhất định cần phải được thay đổi. Sẽ chỉ có vài người lãnh đạo đạt được tiêu chuẩn "lãnh đạo", nếu ta cứ cho rằng lãnh đạo là phải luôn luôn có được câu trả lời đúng cho mọi vấn đề. Thế nhưng, nếu mọi người có thể nghĩ rằng lãnh đạo là phải đặt ra được những câu hỏi thách thức, thì tất cả chúng ta đều có thể

mong muốn một lúc nào đó được giao quyền lãnh đạo.

Sử dụng cuốn sách này như thế nào?

Đa số mọi người tin rằng, khi gặp một vấn đề nào đó, người lãnh đạo phải là người nhanh chóng đưa ra được câu trả lời giải quyết vấn đề. Muốn lãnh đạo tốt, chúng ta phải thay đổi được cách suy nghĩ cố hữu đó của đa số để họ tin rằng người lãnh đạo phải là người nhanh chóng đưa ra được câu hỏi phù hợp cho từng tình huống. Thế nhưng, việc thay đổi này còn khó khăn hơn nhiều so với việc phấn đấu để đạt được một vị trí lãnh đạo nào đó.

Nếu khái niệm về các câu hỏi nêu ở trên đã làm cho anh chú ý và nếu anh tin rằng mình cần phải thử làm một điều gì đó mới mẻ bởi dường như cách lãnh đạo cũ có vẻ không mang lại kết quả mong muốn thì anh và tôi có thể cùng vui vẻ trong vài giờ với cuốn sách này. Khi đọc xong phần này, có lẽ anh sẽ muốn đọc lại phần Mục lục từ trên xuống dưới. Có lẽ sẽ có một câu hỏi nào đó thu hút sự chú ý của anh. Vậy thì rất hay - anh hãy đọc về câu hỏi đó trước tiên. Tôi thật sự muốn đề nghị anh rằng, trước khi bắt đầu đặt ra câu hỏi, hãy đọc hết toàn bộ cuốn sách (có thể theo bất kỳ thứ tự nào) và nghĩ về sức mạnh các câu hỏi này sẽ tạo ra.

Cũng cần phải nhớ rằng đặt ra câu hỏi không có nghĩa là phải luôn luôn có các câu hỏi thích đáng. Nếu mong muốn rằng mình có thể làm một người lãnh đạo giỏi qua hành động chứ không chỉ trên chức danh, anh cần phải đặt kế hoạch cho chiến lược đặt câu hỏi của mình. Cần phải biết sẽ hỏi người khác cái gì và theo cách nào. Cần phải tự đặt ra một vài câu hỏi chuẩn bị cho chính bản thân anh. Tám câu hỏi chuẩn bị đầu tiên sau đây sẽ giúp anh quyết định cần phải đặt câu hỏi ở đâu:

• Bộ phận nào trong công ty biết rõ về tôi nhất?

• Bộ phận nào trong công ty ít biết về tôi nhất?

• Bộ phận nào trong công ty mà tôi còn chưa hiểu?

• Bộ phận nào trong công ty là quan trọng nhất đối với thành công của toàn bộ công ty?

Sau đó, anh sẽ phải tự hỏi bản thân về những cách trở thành một người lãnh đạo biết đặt câu hỏi.

• Tôi sẽ giải thích với mọi người như thế nào về sự thay đổi trong cách làm việc này?

• Tôi sẽ sử dụng câu trả lời mọi người đưa ra như thế nào?

• Tôi sẽ xử lý như thế nào đối với những thông tin thu được từ các câu trả lời mà tôi không muốn được nghe?

• Tôi sẽ bắt đầu đặt các câu hỏi như thế nào?

Khi đã trả lời được những câu hỏi này, anh có thể bắt đầu xác lập kế hoạch cho mình. Có thể anh thuộc tuýp người thận trọng, thực hiện theo kiểu mỗi tuần một câu hỏi. Có thể anh sẽ đưa ra một thông báo chung rằng anh đang sử dụng một phương pháp mới và sẽ đánh giá cao sự hỗ trợ cũng như những phản hồi của mọi người đối với các nỗ lực thay đổi này của anh. Cũng có thể anh chỉ cần đặt ra các câu hỏi một cách thầm lặng. Hãy sử dụng bảng câu hỏi ở cuối mỗi chương. Các bảng này được xây dựng nhằm giúp anh tìm ra câu hỏi của riêng mình và cách trả lời những câu hỏi đó. Có lẽ anh sẽ cần đến sự hỗ trợ của một người nào đó tin cậy. Hãy đưa họ tên của họ vào danh sách và yêu cầu họ lắng nghe những nhận xét từ các nhân viên của anh và báo cho anh biết về phản ứng của mọi người trước mỗi câu hỏi. Hãy tự cho phép mình tập trung ngay từ những bước khởi đầu vào việc tiến hành công việc. Thà là ta đặt ra được những câu hỏi do dự còn hơn là ấm ức với những câu hỏi không bao giờ được nêu ra.

Ngoài tất cả những việc lập kế hoạch này, hãy hiểu rằng cuốn sách này sẽ không giúp anh tìm ra được câu trả lời đúng, mà chỉ nói về con đường trở thành một người lãnh đạo thực thụ và giải thích lý do tại sao việc đặt ra các câu hỏi lại là một phần quan trọng của con đường đó. Tôi không có ý định giới thiệu trước cho anh về thời gian và nơi chốn phù hợp để anh có thể hỏi và trả lời một câu hỏi nào đó. Cuốn sách này không phải là một cuốn sách nói về việc "Làm thế nào?" – Làm thế nào chỉ là cái vỏ bên ngoài. Cuốn sách này nói về câu hỏi "Tại sao?". Giống như Peter Block đã viết trong cuốn Giải pháp trả lời cho câu hỏi Làm thế nào, tôi muốn anh hãy tích cực và linh hoạt hơn, để biến câu hỏi làm thế nào và điều gì có tác dụng, thành câu hỏi tại sao và điều gì là quan trọng.

Tôi tin rằng anh luôn muốn là một người lãnh đạo tốt hơn là một nhà lãnh đạo tồi và nếu là một người lãnh đạo giỏi thì còn cần phải càng giỏi hơn nữa. Cuốn sách này sẽ hữu ích cho anh trong bất kỳ điểm nào trên hành trình trở thành một người lãnh đạo thực sự, nếu anh sẵn sàng chấp nhận rủi ro, sẵn sàng áp dụng những kỹ năng mới và sẵn sàng chấp nhận sự khó chịu khi phải thay đổi.

Khi anh đọc sách:

• Hãy nhớ dùng bút ghi chú lại thật kỹ trong suốt quá trình đọc cuốn sách này.

• Hãy chuyển những câu hỏi này thành ngôn ngữ của riêng anh.

• Hãy sử dụng những câu hỏi này như bàn đạp để sau này anh sẽ lập ra danh mục câu hỏi của riêng mình.

Thế nhưng, điều quan trọng nhất là, hãy đặt ra các câu hỏi đó! Câu trả lời sẽ là phần thưởng dành cho anh đấy!

Một số lưu ý nhỏ

Đặt ra các câu hỏi và tiếp thu câu trả lời thường đòi hỏi rất nhiều thời gian, trong khi thời gian là yếu tố mà những người lãnh đạo luôn luôn thiếu. Phương pháp giúp những người lành đạo chuẩn bị có hệ thống và tiết kiệm thời gian là lập trước kế hoạch về trình tự đặt câu hỏi một cách thật rõ ràng. Vào những thời kỳ khủng hoảng hoặc khi các thông tin quan trọng cần được chia sẻ nhanh chóng, những tuyên bố rõ ràng như vậy là rất phù hợp. Thế nhưng để tiết kiệm thời gian quý báu của mình, rất nhiều người lãnh đạo đã thường phạm cùng một sai lầm là vội vàng nhìn sự việc như một vấn đề quá to tát hoặc trông đợi một thông tin ngu ngốc nào đó sẽ cứu họ như lần trước. Hãy trung thực với chính bản thân anh. Nếu tất cả đều đang khủng hoảng, hoặc nếu anh luẩn quẩn trong một ảo tưởng rằng vai trò của người lãnh đạo là luôn luôn giải đáp được thắc mắc của mọi người thì cần phải xem xét lại chiến lược quản lý của mình.

Những điều tôi nói ở trên liệu đã đủ thuyết phục anh về vai trò của việc đặt câu hỏi chưa? Liệu anh đã sẵn sàng đặt câu hỏi chưa? Hãy nhớ một điều, nếu chưa bao giờ được coi là tuýp người lãnh đạo gần gũi và thân thiết, hoặc nếu văn hoá doanh nghiệp của công ty anh quá cứng nhắc về vấn đề tôn ti trật tự trong một thời gian dài thì anh cũng đừng lấy làm ngạc nhiên nếu đáp lại câu hỏi của anh là những bộ mặt ngẩn ra và sự im lặng. Vẻ mặt và sự im lặng như vậy chính là phản ứng của người đang tự đánh giá thông tin, cố hiểu xem tại sao anh lại hỏi như vậy và liệu có vấn đề gì không nếu họ trả lời trung thực. Anh hãy sẵn sàng chờ đợi và kiên trì. Hầu hết mọi người đều sẽ trả lời câu hỏi của anh nếu họ có đủ thời gian để đánh giá và xử lý những thông tin cần thiết cho câu trả lời. Khi anh càng kiên trì chờ đợi câu trả lời thì anh sẽ càng nhận được những câu trả lời thấu đáo, sâu sắc và trung thực hơn.

Nếu đã đưa ra được câu hỏi thì anh sẽ nhanh chóng tìm ra câu trả lời.

THEODORE LEAVITT,

chuyên gia marketing Mỹ

Đồng thời, khi nói đến việc tiếp thu câu trả lời, anh hãy lắng nghe và sẵn sàng đón nhận những câu trả lời có thể sẽ khiến anh không vui. Sự thật có thể làm anh thấy nhức nhối ngay lúc này nhưng nó lại rất quan trọng đối với tương lai. Phản ứng tồi tệ nhất mà người ta thường thể hiện khi phải lắng nghe một câu trả lời không lấy gì làm thú vị là lập tức phản ứng và thanh minh bằng vô số lý do biện minh rằng tại sao một số việc lại không thể thay đổi được, tại sao người trả lời đã không được cung cấp đầy đủ thông tin, hoặc làm cách nào để vấn đề này lại không phải là trách nhiệm của mình. Trong khi đó, việc cần làm là phải lắng nghe, hãy thực sự lắng nghe và cảm ơn người trả lời đã trả lời anh theo cách nhìn và suy nghĩ của họ.

Lời cảm tạ

KHI MỘT NGƯỜI lấy việc diễn thuyết làm nghề mưu sinh thì việc viết sách là một nỗ lực cực kỳ đơn độc. Chỉ sau một thời gian ngắn tưởng lầm rằng mình đang đơn độc viết, ta mới chợt hiểu ra có những độc giả luôn dõi theo từng trang ta viết, và đối với tôi những độc giả đó là:

Gia đình tôi, những người luôn nói những lời khích lệ, động viên tôi tiếp tục viết khi tôi thấy mệt mỏi và nản lòng (điều này thường luôn luôn xảy ra) và không để cho tôi từ bỏ việc viết lách. Vì thế, tôi xin được cảm ơn Frank, Paul, Dee và Quinn, Miriam, và cả John nữa.

Các đồng nghiệp của tôi trong Hiệp hội các nhà diễn thuyết, những người đã luôn luôn chia sẻ những trải nghiệm phiêu lưu trong công việc viết sách của họ khi chúng tôi có dịp gặp nhau và là những người luôn chúc tôi những lời tốt đẹp và đầy khích lệ khi chúng tôi thiếu hào hứng với công việc. Tôi xin được đặc biệt gửi lời cảm ơn tới C. Leslie Charles, Lenora Billings-Harris, và Kathy Dempsey, những người luôn sẵn sàng dõi theo và dành thời gian cho tôi suy ngẫm và sáng tác, trong khi lẽ ra tôi phải tham dự các buổi họp của hội.

Đó là những người biết cách làm ra những cuốn sách. Xin gửi lời cảm ơn tới Jeff Herman, người đã đọc những gì tôi viết, người đã giúp cho mọi việc trở nên dễ dàng hơn. Cũng xin được cảm ơn Adrienne Hickey và các đồng sự của cô ở Hiệp hội Quản trị Hoa Kỳ AMACOM, những người luôn luôn khuyến khích và đặt ra những câu hỏi cho tôi để biến cuốn sách này trở nên hay hơn - một cuốn sách luôn luôn quan tâm tới độc giả.

Đó cũng là những khách hàng của tôi. Sau hơn 18 năm trong nghề diễn thuyết, tôi đã có được rất nhiều khách hàng thân thiết. Các bạn hữu đã vây quanh văn phòng tôi với đầy những ý tưởng về

các câu chuyện ví dụ và các chiến lược. Tôi đã nghĩ ra rất nhiều câu hỏi khi nói chuyện với họ. Tôi hy vọng họ sẽ tìm thấy ảnh hưởng của mình trong những trang sách này bởi thiếu họ, tôi sẽ chẳng bao giờ hoàn thành được cuốn sách này.

Chris Clarke-Epstein

Giới thiệu chung

NHỮNG CÂU TRẢ LỜI MÀ NGƯỜI LÃNH ĐẠO MUỐN NHẬN ĐƯỢC

MỤC ĐÍCH của việc đặt câu hỏi chính là nhằm tìm được câu trả lời. Người lãnh đạo đặt câu hỏi để thu thập thông tin, hiểu được các động cơ của mọi hành động và phát hiện ra các vấn đề. Những câu hỏi được đặt ra và trả lời tại nơi làm việc có thể sẽ phát hiện được tình cảm của mọi người, tìm ra những phương pháp mới và làm tăng hiệu quả công việc. Tất cả những kết quả mong đợi đó có thể đạt được với một điều kiện - người đưa ra câu hỏi có thể nhận được câu trả lời phù hợp với câu hỏi họ đã đặt ra hay không? Anh thấy đấy, chỉ đưa ra được câu hỏi không thôi không thể đảm bảo cho anh nhận được câu trả lời phù hợp. Cuộc sống không đơn giản như trong những bộ phim truyền hình dài tập. Anh thử nhớ lại cảnh đó xem. Luật sư hỏi bị cáo một câu hỏi hóc búa. Sẽ có một lúc im lặng - một cảnh không gian ngừng khá dài. Luật sư nhìn ông thẩm phán và ngài thẩm phán sẽ gõ búa, lạnh lùng yêu cầu nhân chứng, "Yêu cầu anh hãy trả lời câu hỏi". Nhân chứng sẽ hít một hơi thật sâu và thú nhận tất cả. Đó là hình ảnh được tiểu thuyết hoá của cách mà câu hỏi được đặt ra và có tác dụng như thế nào.

Thế nhưng trong thế giới thật thì không có thẩm phán nào buộc người được hỏi phải trả lời. Để nhận được câu trả lời tốt cho những câu hỏi mà mình đưa ra chỉ còn phụ thuộc vào kỹ năng của người hỏi mà thôi. Có năm điều chú ý cần phải hiểu rõ nhằm làm tăng chất lượng và số lượng những câu trả lời mà anh sẽ nhận được. Đó là:

1. Hãy chỉ hỏi mỗi lần một câu.

Những người đặt câu hỏi thiếu kinh nghiệm thường hay mắc sai lầm ở chỗ họ hỏi quá nhiều câu cùng một lúc. Điều này thường xảy ra khi người hỏi không hề suy nghĩ thấu đáo về câu hỏi mà họ

muốn đặt ra. Chẳng hạn như loại câu hỏi thế này:

"Sarah, tôi không hiểu gần đây, khách hàng đang quan tâm đến vấn đề gì nữa? Ý tôi là tại sao người ta lại cứ liên tục gọi cho chị? Liệu có phải chính sách mới do công ty vừa đưa ra tuần trước có tác động rất xấu không?"

Ôi, Sarah tội nghiệp! Cô biết trả lời câu hỏi nào bây giờ? Thường thì khi người lãnh đạo đặt ra câu hỏi dồn dập như vậy là bởi vì anh ta đã hỏi mà không hề suy nghĩ trước. Chỉ một giây suy nghĩ cũng đã có thể giúp người lãnh đạo của Sarah hiểu điều anh ta thực sự muốn biết chính là tác động của chính sách mới như thế nào. Ví dụ anh ta có thể hỏi như thế này: "Sarah, chị thấy khách hàng phản ứng thế nào với chính sách mới chúng ta vừa đưa ra tuần trước?". Đây là một câu hỏi thẳng thắn, vô tư mà Sarah có thể cảm thấy hoàn toàn thoải mái khi trả lời.

2. Hãy ngừng lại một lúc ở cuối mỗi câu hỏi.

Hãy ngừng lại đủ lâu để người trả lời có đủ thời gian suy nghĩ, sắp xếp cách trả lời và nói câu trả lời đó ra. Trong các công cụ lãnh đạo, sự im lặng thường chưa được đánh giá đúng mức; và khi đến lúc cần phải đặt câu hỏi thì việc phát triển được kỹ năng giữ im lặng cũng là một điều quan trọng cơ bản. Những người bán hàng thành công đều hiểu được giá trị của sự im lặng. Giá trị đó là: Người cất lời đầu tiên sau mỗi một câu hỏi sẽ là người thua cuộc. Đặt trong bối cảnh người hỏi là một người lãnh đạo, thì việc thua cuộc ở đây có nghĩa là người lãnh đạo đó không được đáp lại, không nhận được câu trả lời tốt hoặc câu trả lời thật lòng.

Giữ được im lặng sau khi đặt ra một câu hỏi nào đó không chỉ là không nói gì. Im lặng có nghĩa là anh vẫn nhìn vào người nói, trầm tĩnh và cảm thấy thoải mái khi chờ đợi câu trả lời. (Ừ thì nếu nói thẳng ra, hiện tại tôi đang mất bình tĩnh đây, tôi đang phải xem đi xem lại trang giấy đó đây, xem xem con số nào sẽ nói cho tôi biết tôi phải chờ đến bao giờ đây, đúng không nào? Sự im lặng như vậy có thể làm cho ngay cả một người lãnh đạo cũng cảm thấy lo lắng, sợ hãi). Sự im lặng là một tính cách rất cần thiết nhưng nó cần phải được luyện tập thường xuyên. Phần lớn mọi người đều cho rằng họ đã ngừng một thời gian đủ lâu sau mỗi câu hỏi đặt ra, thế nhưng các quan sát lại cho thấy điều ngược lại. Việc ngừng lại khoảng hai hoặc ba giây sau mỗi câu hỏi có thể là lâu nếu anh là người hỏi và sẽ là nhanh nếu anh là người phải trả lời. Hãy thử xem xét thời gian chờ đợi của anh sau một câu hỏi nào đó và sự thoải mái của anh khi phải im lặng trong bất kỳ tình huống

nào. Nếu anh có thể giữ im lặng được trong một khoảng thời gian ít nhất là mười giây sau mỗi câu hỏi, anh sẽ thấy chất lượng của những câu trả lời nhận được sẽ cải thiện rất nhiều.

3. Hãy học cách lắng nghe.

Cách đây không lâu, một học viên đã đến gặp tôi trong giờ giảng bài về kỹ năng lắng nghe và nhờ tôi viết thư cho vợ anh ta chứng nhận rằng anh ta đã thi đỗ lớp học này. Có vẻ như người vợ đã có dịp xem qua tờ giới thiệu về hội thảo, chú ý đến lớp học này và muốn anh ta tham gia. Tôi đã trả lời là rất vui lòng viết chứng nhận việc anh ta tham gia khoá học này, nhưng việc chứng minh là anh đã học được những gì từ khoá học này lại hoàn toàn phụ thuộc vào chính anh ta.

Cũng giống như học viên đó, phần lớn chúng ta chưa từng được dạy cách lắng nghe, chưa từng được ai nhận xét và phản hồi về khả năng lắng nghe của chúng ta hoặc thậm chí chưa từng nghĩ xem việc lắng nghe một cách chăm chú có thể quan trọng đến thế nào. Có lẽ đây là lúc thuận lợi để chúng ta học được cả ba điều đó. Tôi chắc rằng bộ phận nhân sự trong công ty anh có thể giúp anh tìm ra một lớp học như vậy; vợ anh hoặc một người thân nào đó sẽ đưa ra nhận xét về khả năng lắng nghe của anh; và khi khả năng lắng nghe của anh đã tốt hơn, anh có thể tự mình đoán được hậu quả của việc lắng nghe một cách thiếu kiên trì là như thế nào.

4. Hãy hỏi những câu hỏi phụ tiếp theo có liên quan.

Một người phỏng vấn giỏi khác hẳn với người phỏng vấn tồi. Chúng ta đều từng có lúc phát chán lên khi phải xem cảnh một người phỏng vấn đưa ra một câu hỏi và lắng nghe câu trả lời từ những người chỉ mong muốn có được một câu hỏi rõ ràng và sau đó, người phỏng vấn này nhanh chóng chuyển sang một câu hỏi khác trong danh mục câu hỏi của anh ta, mà không hề đặt tiếp những câu hỏi liên quan nhằm làm rõ vấn đề đã được trả lời. Nếu là tôi, có lẽ anh cũng sẽ chẳng muốn lắng nghe phần còn lại của buổi phỏng vấn này. Tại sao ư? Tôi tin rằng kiểu hỏi như vậy (kiểu đặt câu hỏi mà không buồn đặt những câu hỏiphụ nhằm hiểu rõ hơn vấn đề) chỉ thuần tuý là gửi đến người nghe, một thông điệp rằng anh sẽ phải trả lời thế nào cũng được, dù có thích câu hỏi hay không. Đó là chưa kể đến vai trò của người trả lời. Rõ ràng là người hỏi chỉ quan tâm đến việc hỏi chứ không quan tâm đến việc nghe, tiếp thu câu trả lời của người được hỏi.

Khi một người lãnh đạo có kiểu đặt câu hỏi như vậy, nhân viên

của anh ta sẽ suy nghĩ như thế này: "Thế đấy, lại phải đến nghe thảo luận về vai trò lãnh đạo. Tuần này lại bị hỏi nhiều câu ngớ ngẩn đây. Khéo lại còn có cả danh mục câu hỏi phải trả lời trong ngày. Chẳng bao giờ ông ta để ý xem người khác trả lời thế nào cả."

Tuy nhiên, nhược điểm duy nhất của việc đưa ra những câu hỏi phụ như vậy chính là ở chỗ nếu hỏi quá kỹ và quá nhiều câu thì lại có vẻ như anh đang chất vấn người được hỏi. Anh có thể khích lệ người được hỏi trả lời kỹ hơn những điều còn chưa rõ trong câu trả lời của họ bằng cách dùng những từ khích lệ. Có lẽ anh đã có lúc dùng những từ này trong những buổi nói chuyện thú vị. Chẳng hạn, "Ồ, thế mà tôi không biết đấy, anh nói rõ hơn đi", hoặc "Sau đó thì thế nào nhỉ?", hoặc "Chuyện đấy có lặp lại không?". Những câu nói như vậy, mặc dù thực chất là câu hỏi đấy, nhưng chúng lại được nói ra với ngữ điệu không có vẻ gì là câu hỏi. Chúng sẽ được nói ra như những câu nói thông thường và nhờ đó khích lệ người được hỏi trả lời sâu hơn.

5. Hãy cảm ơn người được hỏi.

Khi nhận được một món quà thì việc anh gửi lời cảm ơn cho người tặng dù dưới dạng nói hay viết cũng đều quan trọng đối với người tặng quà. Cho dù người tặng quà có nhiều lần nói rằng không cần thiết phải cảm ơn nhưng thực tế lời cảm ơn đối với họ lại rất cần thiết. Nói cảm ơn một người đã dành thời gian để giúp trả lời câu hỏi cho anh sẽ làm tăng khả năng có được nhiều thông tin hơn và câu trả lời sâu sắc hơn trong những lần gặp gỡ tiếp theo. Thường thì thông tin lan truyền trong các công ty rất nhanh và lời cám ơn của anh sẽ làm tăng danh tiếng lãnh đạo của anh lên rất nhiều lần.

Nếu sử dụng thường xuyên năm nguyên tắc này, anh sẽ có thể trở thành một người đặt câu hỏi hiệu quả - người luôn nhận được câu trả lời phù hợp. Trong chương tiếp theo, anh sẽ phải tự vấn bản thân một vài câu hỏi. Anh sẽ luyện tập những kỹ năng này với chính mình - hãy tập trung vào một câu hỏi, hãy ngừng lại một lúc để suy nghĩ và hãy lắng nghe điều anh nói, cảm thấy sau mỗi câu hỏi. Hãy tự hỏi bản thân những câu hỏi phụ có liên quan để tìm hiểu kỹ hơn và hãy dành cho chính mình một lời khen mỗi khi tự mình trả lời được.

Sức mạnh và vấn đề phát sinh từ câu hỏi "Tại sao"

Tại sao người lớn, mặc dù hiểu rất rõ rằng trẻ hai hay ba tuổi cần học hỏi về thế giới xung quanh, lại vẫn thường điên lên khi bị trẻ

nhỏ hỏi đi hỏi lại câu "Tại sao". Tôi tin rằng sự nản lòng này xuất phát từ quan niệm sai lầm của người lớn, rằng đứa trẻ không chấp nhận câu trả lời đầu tiên của họ. Những ông bố bà mẹ thành công thường nhanh chóng hiểu ra rằng, câu hỏi "Tại sao" của trẻ em chính là một phản ứng ngạc nhiên của đứa trẻ khi bước vào cánh cửa của quá trình tìm hiểu thế giới. Trẻ em phải hỏi nhiều câu "Tại sao" hơn nữa bởi vì chúng đặt ra những câu hỏi đó nhằm tìm hiểu một vấn đề nào đó. Quá trình học hỏi này diễn ra âm thầm trong một lớp vỏ bọc. Những câu hỏi "Tại sao" cứ lặp đi lặp lại sẽ buộc người trả lời phải phá vỡ được lớp vỏ bí ẩn bên ngoài đó. Câu hỏi "Tại sao" mang lại những thông tin chi tiết mà các em cần để thoả mãn trí tò mò của chúng. Anh sẽ thấy rằng, một đứa trẻ chỉ ngừng hỏi "Tại sao" khi nó nhận được đầy đủ thông tin thoả mãn câu hỏi đó. Hiệu quả mạnh mẽ đó có thể đạt được chỉ nhờ một câu hỏi đơn giản có hai từ đấy.

Việc một người lớn hỏi đi hỏi lại câu hỏi "Tại sao" lại có một kết quả khác, ít được ưa thích hơn. Khi ta hỏi ai đó vô số câu hỏi "Tại sao", có thể làm người đó cảm thấy quyền lực của anh ta đang bị nghi vấn, danh tiếng của anh ta đang bị lung lay, hoặc chuyên môn của anh ta bị nghi ngờ. Đó không phải là cách tốt để bắt đầu một cuộc nói chuyện. Thế nhưng câu hỏi "Tại sao" lại có thể giúp anh khám phá điều còn ẩn dấu dưới vỏ bọc của một vấn đề nào đó, những điều mà anh cần tiếp cận để đưa ra giải pháp, để khám phá những yếu tố của vấn đề đó hoặc những thái độ tạo ra vấn đề đó. Vậy một người lãnh đạo thì sẽ phải làm gì đối với câu hỏi loại này?

Dưới đây là hai đề nghị của tôi nhằm giúp một người lãnh đạo sử dụng câu hỏi "Tại sao" một cách hiệu quả. Hãy chọn phương pháp nào phù hợp với anh nhất và luyện tập nó.

1. Hãy để ý âm điệu giọng nói của anh.

Vấn đề thường xảy ra nhất khi đặt câu hỏi "Tại sao" nằm ở cách nói ra câu hỏi đó. Hãy thử bài tập sau: đóng cửa văn phòng của anh hoặc hạ giọng sao cho những người xung quanh không nghĩ là anh đang điên và nói từ "Tại sao" với những cảm xúc sau:

• Tò mò

• Tức giận

• Chán nản

• Thực sự muốn tìm hiểu

• Ngây thơ

Anh có cảm thấy sự khác biệt trong mỗi câu hỏi không? Nếu anh chú ý tới những cảm xúc khiến anh cảm thấy cần hỏi "Tại sao" và nếu anh có thể kiểm soát cảm xúc đó thì tôi nghĩ rằng anh sẽ ổn thôi. Anh sẽ nhanh chóng nhận được phản hồi cho phương pháp này - đó là những phản ứng phi ngôn từ mà người được hỏi sẽ thể hiện. Điều đó sẽ giúp anh kiểm soát được kỹ năng hỏi "Tại sao" một cách tích cực và không thành kiến.

2. Trong một bối cảnh trịnh trọng hơn, có thể là một buổi họp nhóm chẳng hạn, anh hãy sử dụng kỹ thuật "5 điều tại sao". Đây là một phương pháp đã trở thành nổi tiếng trong quá trình thực hiện các kế hoạch kinh doanh chú trọng vào chất lượng. Việc đặt câu hỏi "Tại sao" năm lần theo một cách thức trịnh trọng hơn, với những tờ ghi chú và biểu đồ, chính là một phương pháp giải thích tại sao câu hỏi trên lại tỏ ra hữu hiệu. Phương pháp này khá đơn giản. Hãy chọn vấn đề cần khám phá và viết ra câu hỏi "Tại sao" đầu tiên như phần đầu của sơ đồ. Hãy cùng với nhóm của anh tìm hiểu "Tại sao" lại có vấn đề đó.

Có lẽ anh sẽ có được vài câu trả lời khác nhau cho lần hỏi "Tại sao" đầu tiên. Viết mỗi câu trả lời này như phần nhỏ hơn của sơ đồ nói trên và đối với mỗi câu trả lời ban đầu này, các anh lần lượt đặt câu hỏi "Tại sao" bốn lần nữa, mỗi lần "Tại sao" lại sâu hơn và theo cùng một trình tự như vậy. Mục đích của quá trình này là để tiếp cận nguyên nhân tận cùng của vấn đề đó. Anh có thể dùng bất kỳ loại sơ đồ bảng biểu nào để viết lại quá trình giải thích này vì mục đích của quá trình này là nhằm loại trừ được bất kỳ sự công kích hay phản đối nào sau này.

Anh có thể cho rằng đưa ra câu hỏi "Tại sao" là rất khó, nhưng điều đó không có nghĩa là chúng ta không nên hỏi "Tại sao". Người lãnh đạo cần phải khám phá được các cách hỏi nguyên nhân của vấn đề bằng một thái độ tò mò và muốn học hỏi. Hỏi được "Tại sao" là một kỹ năng cơ bản mà mọi người lãnh đạo cần phải nắm vững. Hãy nghĩ tới những cách anh có thể hỏi "Tại sao" một cách hiệu quả. Sau khi đã nói ra được câu hỏi "Tại sao" rồi, anh sẽ tự cảm thấy muốn đưa ra những câu hỏi khác trong cuốn sách này.

Chương 1:
Những câu hỏi mà người lãnh đạo cần tự hỏi bản thân

TRƯỚC KHI tiếp tục đặt ra những câu hỏi khác, anh cần phải tự vấn mình một vài câu hỏi. Đừng bỏ qua bước này, bởi vì nếu bỏ qua thì những câu hỏi anh đặt ra cho người khác sẽ không chính xác. Người lãnh đạo nào muốn khám phá thực chất mối quan hệ của mình với những người do anh ta lãnh đạo cần phải bắt đầu việc này bằng cách trung thực với chính bản thân mình.

Một khách hàng nữ của tôi đã có lần hỏi tôi khi nào thì chị ta nên đào tạo nhân viên công ty của chị cho các vị trí quản lý. Tôi đã vô tư hỏi lại người khách hàng này "Công ty chị đang làm gì để đào tạo đội ngũ lãnh đạo?". Chị ta đã trả lời tôi là hiện tại công ty của chị không có chương trình đào tạo chính thức nào và cũng không hề coi đấy là vấn đề cần được quan tâm đặc biệt. Tôi cho rằng đa số chúng ta ai cũng sẽ đồng ý rằng việc lãnh đạo vừa là một nghệ thuật lại vừa là một môn khoa học. Nhưng thật không may là cũng giống như người khách hàng kể trên, phần lớn các công ty khi muốn thăng chức cho ai đó lại chẳng hề dạy cho người ta về nghệ thuật cũng như về khoa học lãnh đạo cả.

Người không bao giờ đặt câu hỏi có thể là người biết tất cả hoặc là không biết gì.

- MALCOM FORBERS,

nhà xuất bản Mỹ

Có thể đó cũng là điều xảy ra đối với anh. Anh được lên chức, được đưa vào một vị trí đòi hỏi anh phải hướng dẫn và giúp đỡ người khác. Anh được thăng chức bởi vì anh đã từng làm tốt những nhiệm vụ mà những người đó đang và sẽ làm. Anh học được cách

lãnh đạo nhờ vào những lần thử làm và mắc lỗi, rồi nhận thấy rằng chính mình đang làm và đang nói những điều mà sếp của anh đã từng làm và từng nói với anh. Đó lại chính là những điều mà khi sếp làm và nói với anh, đã làm cho anh tự nhủ với mình rằng sẽ không bao giờ làm điều tương tự như thế với ai.

Anh đang đọc cuốn sách này bởi vì anh đang cảm thấy không thoải mái, rằng anh chưa phát triển hết khả năng lãnh đạo của mình. Ít nhất, nếu cảm thấy được như vậy là tốt cho anh đấy. Vì thế, đây sẽ là bài tập đầu tiên của anh. Hãy đọc lướt chương này và tự mình trả lời các câu hỏi. Có thể việc này sẽ làm anh mất khá nhiều thời gian nhưng những nỗ lực của anh sẽ được đền đáp bằng một phần thưởng lớn!

1. Lãnh đạo có nghĩa là gì?

Dù anh tin hay không, sẽ không bao giờ có câu trả lời duy nhất cho câu hỏi này. Lãnh đạo có rất nhiều ý nghĩa khác nhau, tuỳ thuộc vào người nào sẽ là người lãnh đạo và phụ thuộc vào những người sẽ được người đó lãnh đạo. Sự lãnh đạo có thể là giảng dạy, là hướng dẫn, là chỉ định, là làm trưởng nhóm, là tư vấn, là sửa lỗi, là bảo vệ ý kiến, là giải thích, là quan sát... Việc các vị lãnh đạo đòi hỏi anh phải điền vào các mẫu biểu, chủ trì các cuộc họp, bắt tay các bên, giải thích các quyết định, suy nghĩ về tương lai và giải quyết các mâu thuẫn. Những nhiệm vụ này, không diễn ra riêng lẻ mà thường diễn ra cùng một lúc. Anh sẽ phải suy nghĩ lại nếu anh cho rằng, trở thành một nhà lãnh đạo có nghĩa là anh có thể kiểm soát thời gian và công việc của mình hiệu quả hơn. Cũng giống như một doanh nhân mới, khi anh ta giúp đỡ và hỗ trợ những người mà mình lãnh đạo, anh ta sẽ phát hiện ra rằng mình ngày càng kiểm soát được ít hơn các hoạt động hàng ngày của bản thân.

Cái bẫy mà những người lãnh đạo thường rơi vào chính là ở chỗ họ không nhận ra rằng công việc của họ đã thay đổi về cơ bản. Bởi vì, thường thì họ được cất nhắc lên vị trí hiện tại là nhờ có được một kỹ năng chuyên môn trong một lĩnh vực nào đó - chẳng hạn một người thực sự giỏi trong giao dịch với khách hàng sẽ được thăng chức lên vị trí hướng dẫn người khác giao dịch với khách hàng. Ta có thể đoán trước được rằng, người lãnh đạo mới này sẽ tiếp tục sử dụng những kỹ năng đã giúp ông ta được đề bạt tới vị trí này, thay vì hiểu rằng ông ta còn cần phải phát triển một nhóm những kỹ năng mới. Không ai giải thích cho ông ta rằng trách nhiệm chính của ông ta đã thay đổi từ việc tự mình thực hiện các công việc cụ thể sang việc giúp những người khác thực hiện chính

các công việc đó.

Bởi vì có quá ít công ty thiết lập diễn đàn để thảo luận và học hỏi kỹ năng lãnh đạo, nên anh sẽ phải thảo luận với chính mình về vấn đề này. Hãy bắt đầu bằng cách tự hỏi việc lãnh đạo có nghĩa là gì. Hãy xem xét ý kiến của chính anh về những người đã lãnh đạo anh trong quá khứ. Anh ngưỡng mộ những gì trong hành vi của họ? Hành vi nào họ thể hiện mà anh cũng thấy mình cư xử như vậy trong cách thực hiện công việc của mình?

Hãy xác định ai là người lãnh đạo giỏi nhất mà anh biết trong công ty và mời người đó đi ăn trưa. Hãy hỏi quan điểm của anh ta về việc lãnh đạo và hỏi cách mà anh ta đã phát triển kỹ năng đó. Sau đó hãy tìm tới công ty khác, nơi có một người lãnh đạo mà anh ngưỡng mộ và cũng hỏi tương tự như vậy. Sau đó hãy so sánh các câu trả lời. Anh sẽ thấy bất ngờ khi nhận ra rằng văn hoá của một công ty sẽ ảnh hưởng thế nào đến nhận thức của những người trong công ty đó về vai trò của người lãnh đạo và việc lãnh đạo. Nếu có thời gian và cơ hội, hãy thảo luận tương tự như vậy với một vài người lãnh đạo khác. Và hãy đảm bảo rằng anh sẽ hỏi ít nhất là hai người.

Sau khi đã nghiên cứu xong những ý kiến đó, hãy quay trở về câu hỏi ban đầu, lãnh đạo có nghĩa là gì? Hãy trả lời câu hỏi đó cho riêng anh và viết rõ ràng câu trả lời đó ra một tờ giấy. Hãy viết ra định nghĩa riêng của anh về sự lãnh đạo, dán nó ở nơi nào anh có thể thấy được trong văn phòng làm việc, ghi nó vào mặt sau của tấm danh thiếp, mang nó trong ví và cho nó chạy trên màn hình của máy tính. Chỉ có điều đừng có quá cứng nhắc bám chặt lấy quan điểm đó. Khi anh càng trưởng thành trong vai trò lãnh đạo, anh sẽ càng muốn sửa đổi định nghĩa ban đầu. Không phải vì câu trả lời ban đầu đó đã sai, mà bởi vì anh càng có nhiều kinh nghiệm thì những câu trả lời sau của anh càng trở nên tốt hơn.

2. Anh cảm thấy thế nào khi được làm một người lãnh đạo?

Tôi đoán là anh đã rất vui và háo hức khi nhận thông báo được thăng chức lên vị trí lãnh đạo. Thăng chức thường có nghĩa là anh sẽ có danh tiếng hơn, nhiều cơ hội hơn và cả nhiều tiền hơn. Người ta sẽ tới chúc mừng anh, mời anh ăn trưa và ảnh của anh sẽ xuất hiện trong lời giới thiệu của công ty. Sẽ toàn những điều tốt đẹp xảy ra xung quanh anh.

Thế nhưng sự thật lại là: Công việc cứ dồn dập và hồ sơ, giấy tờ ngày càng chất đống trên bàn làm việc với rất ít hoặc chẳng kèm

theo lời giải thích nào về chúng. Mọi người cố gắng gây chú ý với anh để được anh dành thời gian giải quyết công việc của họ. Những cuộc họp về các chủ đề mà anh chẳng bao giờ biết tới kín đặc trong lịch làm việc. Những người thường báo cáo công việc với anh, sẽ mong đợi anh giải quyết các vấn đề cũng như mâu thuẫn của họ và thậm chí mong đợi anh nói thay họ lời tuyên bố mà họ quá sợ phải tự nói ra. Đây chính là lúc anh cần nghĩ tới cảm xúc của mình.

Lãnh đạo không chỉ là một nhóm các kỹ năng mà phải hơn thế nữa, "nghệ thuật lãnh đạo thực sự" phải là sự kết hợp những kỹ năng được rèn luyện bằng một tinh thần cởi mở và hào hiệp. Cảm giác của anh về việc mình sẽ là một người lãnh đạo như thế nào sẽ luôn luôn ảnh hưởng tới cách anh cư xử trong vai trò lãnh đạo đó. Trong số những người lãnh đạo, có nhiều người tin rằng lãnh đạo là quyền lợi của họ, chức danh lãnh đạo đòi hỏi họ phải được mọi người kính trọng; hay họ tin rằng, người lãnh đạo phải luôn luôn là người quyết định cuối cùng. Những người lãnh đạo như vậy thường có được tố chất lãnh đạo mạnh mẽ - những cảm giác thường xuyên được thể hiện trong cách lãnh đạo hiệu quả của họ. Sự bảo thủ thường là hậu quả của việc một người không sẵn sàng khám phá khía cạnh tình cảm của một vấn đề. Còn anh thì cảm thấy thế nào khi khám phá cảm xúc của mình về việc được làm người lãnh đạo?

Nếu ai đó có những cảm xúc trái ngược nhau như: niềm hứng khởi đan xen với nỗi lo lắng; sự tự tin bị nhuốm màu bởi nỗi sợ hãi; niềm tin đi kèm nỗi nghi ngờ; tự hào xen lẫn tức giận, thì điều đó là hoàn toàn bình thường. Vấn đề ở đây không phải là chọn cảm xúc này hoặc cảm xúc kia, mà là cảm xúc này và cảm xúc kia. Người lãnh đạo nào xác định được những cảm xúc sẽ xuất hiện trong quá trình lãnh đạo, học được đầy đủ cách sống với những cảm xúc đó và học cách nắm bắt được cảm giác phù hợp với từng tình huống sẽ là người dẫn đầu cuộc chơi. Người lãnh đạo nào cứ cố huyễn hoặc mình rằng nghĩ tới cảm xúc trong lãnh đạo (có thể là cảm xúc của chính họ hay của người khác) không phải là một phần trong công việc lãnh đạo là đang đùa cợt với chính phận sự của bản thân anh ta.

Vì thế, anh cảm thấy thế nào khi được làm một người lãnh đạo? Cũng giống như câu hỏi trước, câu trả lời của anh cho câu hỏi này sẽ thay đổi theo thời gian và kinh nghiệm của bản thân. Trong trường hợp này, cảm giác vẫn là cảm giác, còn câu trả lời của anh có thể đã khác đi trong từng phút một. Nhưng đó không phải là vấn đề lớn. Tại bất kỳ một thời điểm nào trong quá trình lãnh đạo,

việc hiểu được mức độ tác động của các cảm giác tới hành vi của mình là một trong những thách thức lớn nhất đối với người lãnh đạo. Nếu không thể kiểm tra thường xuyên và nhìn nhận trung thực về cảm giác của mình đối với vai trò lãnh đạo, tức là anh đã đang đánh lừa chính mình và những người đi theo anh đấy.

3. Anh mong muốn được nhớ tới trong tư cách một người lãnh đạo như thế nào?

Khi Miriam con gái tôi, đi học trung học ở Milwaukee,cháu còn làm thêm ở một tiệm bánh. Cửa hàng bánh Vaan's Pastry đã nổi danh vì hai loại bánh đặc biệt, bánh nướng có nhân Đan Mạch và bánh mỳ đặc hiệu. Khi ông Vann qua đời, lời cáo phó của ông trên tạp chí Người gác Milaukee bắt đầu bằng những dòng sau: "Bob Vann nổi danh là một người làm bánh cũng giống như Frank Lloyd Wright (kiến trúc sư nổi tiếng nhất và có ảnh hưởng nhất ở Mỹ trong thế kỷ 20-ND) nổi danh là một kiến trúc sư". Còn anh, anh hy vọng người viết cáo phó cho anh sẽ viết gì về khả năng lãnh đạo của mình khi anh qua đời?

Có một triết lý nói rằng, khi anh bắt đầu một việc, anh nên luôn luôn nghĩ tới điểm tận cùng của nó. Một lời cáo phó rõ ràng là điểm cuối cùng của một cuộc đời nhưng chắc chắn rằng tôi không có ý nói lời cáo phó đó là điểm cuối cùng anh nên nghĩ tới khi trả lời câu hỏi này. Nhưng hãy thử nghĩ về việc đặt ra cho chính mình câu hỏi này: "Khi mình chuyển tới vị trí lãnh đạo mới, mình muốn các nhân viên cũ đã làm việc dưới quyền nghĩ gì về mình khi còn lãnh đạo nhóm đó? Mình mong muốn họ nhớ tới mình về tính cách gì?"

Hãy tạo ra một danh sách những tính cách anh ngưỡng mộ ở một người lãnh đạo. Có rất nhiều tính cách luôn kết hợp với nhau: nhân hậu và biết lắng nghe; sáng tạo và công bằng; khuyến khích và hỗ trợ; nhiệt tình và đầy hiểu biết... Sau khi anh đã xác định được ít nhất 15 tính cách, hãy gạch đậm 5 tính cách trong số đó. Đó có phải là 5 tính cách mà anh mong muốn người ta sẽ mô tả về anh hay không? Hãy tiếp tục mở rộng và phân tích danh sách đó cho tới khi tìm ra năm tính cách mà anh tin là nổi trội trong phong cách lãnh đạo của mình.

Nào, bây giờ hãy nghĩ tới các hoạt động lãnh đạo của anh trong tuần trước. Anh có dành nhiều thời gian để cư xử theo những tính cách đó hay không? Nếu tuần trước anh đã cư xử như vậy trong vai trò lãnh đạo nhóm, họ sẽ mô tả anh như thế nào vào ngày cuối cùng anh còn lãnh đạo? Không phải anh cứ xác định, suy nghĩ và

thậm chí nói về những điều mà anh mong muốn người ta nhớ tới mình đã là đủ để được nhớ tới như một người lãnh đạo tốt. Xét đến cùng thì chỉ có việc anh cư xử như thế nào mới thực sự có tác động lâu dài.

Chừng nào ta còn học hỏi, còn lắng nghe, còn tìm hiểu và đặt những câu hỏi mới, chừng đó ta còn tồn tại.

- LILLIAN SMITH,

nhà văn Mỹ

Đúng là ông Vann đã từng là người làm bánh, nhưng tính cách của ông còn đáng chú ý hơn nhiều. Sau khi đọc lời cáo phó đã nêu ở trên, tôi đã hỏi con tôi là Miriam xem cháu nhớ những gì về tính cách của ông ấy. Cháu nói ông ấy đã dạy rằng: muốn tạo ra một sản phẩm nổi trội có chất lượng đồng đều thì cần phải luôn luôn làm việc có nguyên tắc; rằng làm việc với nhau trong một nhóm như một tập thể sẽ rất thú vị; rằng phát hiện được mình giỏi về cái gì là một điều rất quan trọng trong cuộc đời và công việc. Thật là một lời di chúc hay cho bất kỳ người lãnh đạo nào.

4. Anh có cảm thấy vui vẻ không?

Tôi phải thú thực với anh rằng bản thân câu hỏi này là một kiểu suy nghĩ thành kiến. Tôi tin rằng, những người không vui vẻ thường là những người lãnh đạo tồi. Có lẽ anh sẽ ngừng đọc một lúc khi đọc đến đây. Nếu có thể nói chuyện trực tiếp với anh, tôi đã thấy được phản ứng của anh trong ánh mắt và sẽ nhấn mạnh lại điều đó. Vì thế nên tôi nhắc lại rằng: tôi tin rằng những người không vui vẻ thường sẽ là những nhà lãnh đạo tồi.

Trong thời kỳ thịnh trị của chủ nghĩa hoài nghi, người ta đã đánh giá thấp hoặc thậm chí nhầm lẫn về tầm quan trọng của hạnh phúc bởi vì hạnh phúc chính là một phần chủ chốt của cuộc sống con người. Người ta thường ghen tị với trẻ em về sự vui vẻ của chúng, nhưng họ lại tin rằng đó là nhờ chúng không nghĩ tới những thực tế cay đắng của cuộc sống. Chúng ta thường nói "Đối với chúng mọi thứ thật dễ dàng", "Chúng không phải lo lắng về thế giới xung quanh. Ôi, nếu tôi lại được vô tư như vậy nhỉ. Tôi hiểu rõ cái cảm giác luôn luôn vui vẻ đó". Tôi sẵn sàng thừa nhận rằng, câu nói đó có một phần sự thật. Đôi khi sự vô tư khiến ta cảm thấy vui vẻ hơn, nhưng sự vui vẻ không có nghĩa là vô tư. Anh chẳng cần phải cố tình quên lãng để được cảm thấy vui vẻ hạnh phúc. Điều mà mọi người thường nhầm lẫn chính là sự vui

vẻ, cũng giống như sự vô tư, không phải là một trạng thái mà là một chọn lựa. Nếu anh là người kém cỏi, anh sẽ muốn trở nên thông minh hơn. Nếu anh đang không vui vẻ, anh có thể muốn trở nên vui vẻ. Chọn hạnh phúc không có nghĩa là anh gạt bỏ mọi mối quan tâm và mọi rắc rối. Hạnh phúc chỉ có nghĩa đơn giản là anh hiểu được mọi khía cạnh của một vấn đề, dù là xấu hay tốt thì anh cũng vẫn muốn để được vui vẻ.

Có thể anh sẽ lại hỏi tôi, chuyện này thì liên quan gì đến vấn đề lãnh đạo? Tôi thì cho rằng, điều đó liên quan đến mọi khía cạnh của việc lãnh đạo. Bởi vì niềm vui vốn nảy sinh từ tính lạc quan, còn sự lạc quan lại gắn liền với những niềm tin như: "Mọi vấn đề đều có thể giải quyết", "Cái Thiện sẽ chiến thắng cái Ác", "Niềm vui là quyền bẩm sinh của mỗi người". Nếu không có những niềm tin tích cực sâu xa đó, vai trò của người lãnh đạo sẽ trở nên mờ nhạt. Anh sẽ không thể nào khuyến khích người khác cố gắng làm lại một việc gì đó nếu anh không thực sự tin rằng việc đó có thể thành công. Anh cũng không thể an ủi người khác trong những lúc khó khăn nếu chính anh không tin rằng rồi gian khổ sẽ qua đi. Anh không thể lãnh đạo người khác, nếu chính anh không có được niềm tin vào tương lai.

Vì thế, hãy trả lời câu hỏi này: Anh có cảm thấy vui vẻ không? Đừng lo nếu anh phải trả lời là Không. Anh có thể chọn câu trả lời Có khi tự hỏi mình câu hỏi này lần thứ hai và lao vào làm việc để biến câu trả lời Có đó thành sự thật. Những người sống quanh anh sẽ rất vui nếu anh có thể suy nghĩ lại về câu hỏi đó theo cách nhìn lạc quan như vậy.

5. Anh cảm thấy sợ điều gì?

Sợ hãi là một cảm xúc mạnh. Nó có thể khiến anh bối rối, không làm gì được trong những thời kỳ khủng hoảng, khiến anh rụt dè khi phải đối mặt với đối thủ hoặc khiến anh hành động nhầm lẫn. Sự sợ hãi sẽ khiến anh im lặng đúng vào lúc anh cần phải nói ra. Sự sợ hãi cũng có thể làm anh mở miệng huyên thuyên vào đúng lúc anh cần phải im lặng. Và đối với người lãnh đạo, điều tồi tệ nhất là nỗi sợ hãi làm anh thu mình lại và trốn tránh trách nhiệm vào đúng lúc mà anh cần phải đứng ra đương đầu.

Tôi chọn vai diễn nào khiến tôi cảm thấy sợ hãi.

- Diễn viên Mỹ HELEN HUNT

nói về việc chọn vai diễn

Tuy nhiên, anh không thể bỏ hẳn nỗi sợ hãi khi làm người lãnh đạo. Nếu người lãnh đạo là người không sợ hãi bất cứ điều gì thì có lẽ chỉ có những thằng ngốc mới làm người lãnh đạo được. Sự sợ hãi, ngoài việc là một cảm xúc mạnh, còn là một cảm xúc cần thiết. Nỗi sợ hãi khôn ngoan khiến chúng ta phải suy nghĩ thận trọng và tìm hiểu kỹ trước khi đầu tư mộtlượng tiền lớn vào một dự án nào đó. Nỗi sợ hãi thông minh thúc đẩy chúng ta tìm hiểu và thảo luận kỹ càng trước khi cất nhắc một ứng cử viên vào một vị trí quan trọng. Nỗi sợ hãi tự nhiên, ở mức thấp nhất, nhắc chúng ta rảo bước nhanh hơn khi đi trên một con đường tối trong một khu vực xa lạ. Nếu cứ cố gắng loại bỏ bất kỳ cảm giác sợ hãi nào, chúng ta rồi sẽ trở nên ngớ ngẩn. Hãy nghĩ rằng ta cần kiểm soát được nỗi sợ hãi thay vì để nỗi sợ hãi kiểm soát mình.

Nếu anh tiến tới vị trí lãnh đạo với quá nhiều e ngại, thì những e ngại đó sẽ ảnh hưởng tới cách cư xử của anh. Nếu cứ sợ cấp trên sẽ cất nhắc anh lên cao hơn khả năng của mình, anh sẽ ngại đặt ra những câu hỏi để cho thấy cái dốt của mình. Nếu cứ sợ họ sẽ nghĩ anh không xứng đáng với vị trí lãnh đạo đó, anh sẽ né tránh những tình huống phải đương đầu cần thiết. Còn nếu cứ sợ mình sẽ đưa ra quyết định sai, anh sẽ nhận thấy mình đưa ra các quyết định thực sự tồi tệ, hoặc thậm chí chẳng đưa ra quyết định nào cả.

Người lãnh đạo phải tự xác định được nỗi sợ hãi của chính mình. Anh cần dành thời gian để suy ngẫm về những điều khiến anh sợ hãi. Anh không tìm kiếm những nỗi sợ hãi đó để loại trừ chúng mà để suy nghĩ kỹ càng nhằm làm sáng tỏ mức độ ảnh hưởng của chúng tới hành vi lãnh đạo của mình. Có thể anh sẽ mong được thảo luận với một nhà tư vấn tin cậy về những nỗi sợ hãi đó. Khi thảo luận như vậy, anh sẽ có những đánh giá khách quan về mức độ và cách thức những nỗi sợ hãi đó ảnh hưởng tới hành động của mình.

Hãy đừng để nỗi sợ hãi xuất hiện trong quá trình phát triển vai trò lãnh đạo của mình. Câu hỏi Tôi sợ hãi điều gì? là một câu hỏi quan trọng anh cần tự vấn mình và quan trọng hơn đó còn là một câu hỏi cần anh trả lời trung thực. Hãy đừng sợ ngay cả việc trả lời câu hỏi này nhé!

6. Anh có tin chắc rằng mình muốn đặt ra những câu hỏi không?

Cũng giống như bất kỳ một người nào đang phải nỗ lực, cố gắng, chúng ta hãy bắt đầu từ phần khó nhất. Có vô số lý do khiến con người trì hoãn công việc. Ví dụ như “Tôi sẽ làm việc đó khi đọc xong quyển sách này”, “Thôi, thứ Hai sẽ bắt đầu làm việc này hơn

là từ thứ Năm". Có những sự kiện đột ngột có thể gây ra tác động xấu như: người hút thuốc lá bị lên cơn đau tim, những ông bố bà mẹ phải đến đón con từ đồn cảnh sát vì một tội nhỏ nào đó, một nhà quản lý mất đi ba nhân viên giỏi nhất trong một thời gian ngắn, v.v... Ngay cả khi những sự kiện như thế có thể mang đến sự thay đổi trong hành vi nhưngkhông phải lúc nào chúng cũng có được tác động như mong muốn. Người nghiện thuốc lá thì vẫn hút thuốc. Các ông bố, bà mẹ vẫn phớt lờ những dấu hiệu ban đầu của một đứa trẻ hư. Còn những người lãnh đạo vẫn kêu ca các đối thủ cạnh tranh cướp mất nhân viên giỏi của mình. Hành vi vẫn không hề thay đổi còn vấn đề lại càng phát sinh nhiều hơn.

Có một định nghĩa đơn giản, phổ biến và khá thông minh về sự lú lẫn vẫn thường được người ta nói tới: Sự lú lẫn có nghĩa là lúc nào cũng làm đi làm lại cùng một việc mà cứ tưởng là sẽ đạt được kết quả khác. Nếu hiểu theo định nghĩa này thì tôi đã thấy khá nhiều người lãnh đạo lú lẫn. Một số người thậm chí còn lấy làm tự hào về những hành vi chẳng hề thay đổi này. Họ tin rằng, sớm muộn gì thì các nhân viên của mình sẽ hiểu được phong cách lãnh đạo của họ đã góp phần thế nào vào thành công mà nhóm sẽ phải đạt được. Trong khi những người lãnh đạo này chờ đợi đến ngày ảo tưởng đó trở thành sự thật, thì những người lãnh đạo thực sự lại thường xuyên thử thách bản thân mình, bằng cách thử làm một cái gì đó khác đi, học một cái gì đó thông minh hơn hoặc thậm chí đánh liều làm một điều gì đó mạnh tay hơn.

Người lãnh đạo thực sự phải là người dũng cảm. Họ sẵn sàng nói "Tôi không biết hết mọi điều". Họ tìm kiếm các ý kiến đóng góp, sự giúp đỡ và hướng dẫn từ những người khác. Họ thay đổi; họ thất bại; họ bỏ đi những gì không còn tác dụng; họ nghi ngờ những cái không thay đổi và duy trì những truyền thống đã có ảnh hưởng tốt trong công ty. Họ nhìn hình ảnh phản chiếu bản thân trong gương một cách trung thực, họ suy nghĩ và hành động. Họ phản đối và bênh vực. Họ thư giãn khi học hỏi và cứng rắn với bản thân khi cảm thấy muốn từ bỏ một điều gì. Và họ đặt ra các câu hỏi.

Thế còn anh thì sao? Liệu anh có đủ dũng cảm để phiêu lưu trong hành trình này không? Liệu anh có chắc rằng mình muốn đặt ra các câu hỏi không? Chẳng ai có thể trả lời thay cho anh những câu hỏi này. Sẽ không có ai có thể trả lời hộ anh được. Cũng có thể anh sẽ chọn trả lời câu hỏi này hoặc không trả lời. Dù có trả lời hay không thì việc đọc cuốn sách này chẳng thể khiến điều đó tự nhiên xảy ra. Hãy suy nghĩ về ý tưởng này, tiếp thu và thực hiện nó, làm như vậy mới giúp anh trả lời được. Xét cho cùng thì được hay mất hoàn toàn phụ thuộc vào anh mà thôi. Đó sẽ là câu trả lời

cho anh và cũng sẽ là những câu hỏi anh cần đặt ra.

ANH HỌC ĐƯỢC ĐIỀU GÌ TỪ CHƯƠNG NÀY?

Tôi vốn có chủ đích đề ra những câu hỏi khó ngay từ chương này. Anh có thấy những câu hỏi này khó không? Nếu đọc chúng thực sự nghiêm túc, anh sẽ thấy là chúng rất khó đấy. Những câu hỏi này đòi hỏi anh phải suy nghĩ sâu sắc, trung thực và thấu đáo. Nếu anh trả lời dễ dàng bất kỳ một câu hỏi nào trong số các câu này thì có nghĩa là anh nên đọc lại và nghĩ lại về câu trả lời cuối cùng của mình. Nếu đã sẵn sàng trả lời những câu hỏi khó dành để tự vấn mình, anh có thể tự cho phép mình hỏi người khác những câu hỏi khó tương tự như vậy rồi đấy!

Chỉ những câu hỏi anh tự vấn mình mới là những câu hỏi thực sự quan trọng

- URSULA K.LE GUIN,

nhà văn Mỹ

Bằng cách đưa ra và trả lời một số câu hỏi, anh sẽ bắt đầu định hình được quan điểm của mình về công việc lãnh đạo. Lúc này, anh sẽ buộc phải đối mặt với câu hỏi đó, đoán định những thành công cần phải kiểm soát và những hành động cần phải thực hiện. Sử dụng bảng hỏi trong cuốn sách này (ở cuối mỗi chương) để đánh giá mức độ hiểu và tiếp thu những bài học rút ra từ việc đặt ra các câu hỏi và tự trả lời chúng.

Và khi anh đã vượt qua quá trình tự đánh giá này, anh có thể chuyển sang bước tiếp theo. Hãy tiếp tục đọc chương sau.

BÀI TẬP CHƯƠNG 1

1. Câu hỏi nào trong chương này anh thấy là khó nhất? Tại sao?

2. Câu hỏi nào trong chương này anh đã trả lời buồn cười nhất? Tại sao?

3. Những câu hỏi nào khiến anh phải trằn trọc suy nghĩ?

4. Anh sẽ trả lời những câu hỏi đó như thế nào?

5. Điều anh muốn ghi nhớ nhất trong chương này là gì?

6. Ý tưởng nào về vai trò lãnh đạo mà anh muốn biết sâu hơn?

Các ghi chú, nhận xét khác của riêng anh

Chương 2:
Những câu hỏi mà người lãnh đạo cần hỏi khách hàng

ĐÃ BAO GIỜ anh cảm thấy không hài lòng sau khi nói chuyện với một nhân viên chăm sóc khách hàng của một công ty nào đó chưa? Những lý do khiến anh không hài lòng có thể là: anh cảm thấy nhân viên đó không tỏ ra quan tâm đến vấn đề; anh ta không thể làm được gì để giải quyết vấn đề đó hoặc anh cảm thấy không thể tin vào câu trả lời của anh ta. Vài năm trước đây, tôi cũng đã có một kinh nghiệm không vui như vậy với một nhân viên dịch vụ khách hàng của Hãng Hàng không Mỹ (American Airlines). Tôi đã phải yêu cầu được chuyển máy điện thoại sang nói chuyện với người giám sát anh ta và chúng tôi đã cùng nhau tìm ra cách giải quyết cho vấn đề đã làm tôi khó chịu lúc đầu. Người giám sát đó đã xin lỗi tôi về dịch vụ chưa đầy đủ của họ khi chúng tôi kết thúc cuộc nói chuyện. Tôi nói với cô ấy rằng, tôi rất cảm kích trước những lời lẽ của cô và hy vọng rằng chuyến đi sắp tới của tôi bằng máy bay của hãng sẽ xoá đi những ấn tượng xấu và dai dẳng mà tôi đã suy nghĩ về cách thức kinh doanh của Hãng Hàng không Mỹ. Khi cúp máy, tôi quay sang nói với chồng tôi rằng: "Nếu cô ta thông minh thì có lẽ em sẽ được nâng hạng khi đăng ký chuyến bay vào ngày mai" và chồng tôi nói "Ôi giào, đã chắc gì như thế".

Phần lớn phụ nữ đều ghét phải thừa nhận rằng, chồng mình đã đúng. Nhưng trong trường hợp này, Frank đã đúng. Tôi đã phải bay chuyến đó ở hạng thường. Mọi việc vẫn diễn ra như thường lệ và chuyến bay về của tôi cũng vậy. Một chuyến đi bình thường thôi chứ không quá thuận lợi hoặc quá tồi tệ. Tôi về nhà sau ba ngày và thấy có một chiếc hộp ướt sũng nước ở trước bậc thềm. Cái hộp này đã được giao vào đúng lúc cả hai vợ chồng tôi đều không có nhà và nó đã phải dầm mưa dãi nắng dưới thời tiết thu muộn của vùng Bắc Wincosin. Khi ném chiếc hộp đang nhũn ra vì

nước vào thùng rác, tôi cũng mở nó ra và thấy một chiếc bánh nướng có nhân nhão nhoét ở trong kèm với lời xin lỗi của người giám sát của Hãng Hàng không Mỹ. Kể từ đó, tôi không bao giờ mua vé máy bay của hãng này nữa.

Tôi sẽ thử biến câu hỏi này thành một câu đố. Anh thấy có bao nhiêu vấn đề về dịch vụ khách hàng trong câu chuyện này? Tôi có thể sẵn lòng bỏ qua vấn đề về dịch vụ giao hàng không đáng tin cậy, thế nhưng rõ ràng cô giám sát viên đó biết rằng, tôi sẽ đi vắng và sự ngớ ngẩn của hãng hàng không khi gửi cái bánh có nhân theo cách như vậy chính là điểm mấu chốt của câu chuyện. Cô ta thậm chí đã không buồn hỏi tôi câu hỏi phù hợp nhất và đúng đắn nhất để khôi phục lại uy tín của dịch vụ khách hàng cho hãng hàng không của cô ta. Đó là: Liệu chúng tôi có thể làm gì cho ông/bà để ông/bà sẽ sử dụng dịch vụ của chúng tôi lần sau? Tôi sẽ trả lời cô ta rằng: "Hãy đưa tôi lên khoang hạng ưu tiên". Cô ta chỉ cần nói vài lời nhún nhường và quan tâm hơn, có thể tôi đã viết câu chuyện này theo một cách hoàn toàn khác và vui vẻ hơn. Sẽ chẳng có điều kiện gì về bánh nướng, không có mẫu đơn giao hàng nào cần ký, không có những chi phí tăng lên và cô ta cũng không phải phí phạm thời gian vì tôi.

Thật tồi tệ khi ta không biết, nhưng khi ta không muốn tìm hiểu điều ta không biết thì còn tồi tệ hơn.

- Ngạn ngữ Nigeria

Ở đây, điều tôi muốn nói là cuốn sách này không giới thiệu về dịch vụ khách hàng. Cuốn sách này chỉ nói về những câu hỏi và câu trả lời. Nhưng anh có hiểu ý tôi muốn nói gì không? Đưa ra được một câu hỏi khơi đúng thắc mắc của khách hàng và biết cách lắng nghe câu trả lời có thể là một chiến lược chăm sóc khách hàng tuyệt vời đấy. Chăm sóc khách hàng cũng là một công việc tuyệt vời để người lãnh đạo rèn luyện kỹ năng phỏng vấn cho mình. Người lãnh đạo nào không biết tìm kiếm cơ hội để trao đổi và giao tiếp với nhiều loại khách hàng của mình sẽ có lúc phải trả giá cho sự bỏ qua đó. Trong chương này, anh sẽ thấy có những câu hỏi anh có thể sử dụng và tận dụng chúng khi giao tiếp với khách hàng.

Và nhân nói đến chăm sóc khách hàng, tôi cũng phải nhắc anh nhớ lại những lưu ý nhỏ tôi đã nói đến trong phần đầu của cuốn sách này: Việc lắng nghe những câu trả lời cho câu hỏi anh đã đặt ra, đặc biệt là khi nghe khách hàng trả lời, đòi hỏi anh phải có kỹ năng lắng nghe. Hãy hít một hơi thật sâu và thực sự lắng nghe.

Hãy lắng nghe và nghĩ xa hơn những gì anh đang nghe thấy. Đừng tỏ ra bảo thủ và hãy cố gắng nói một cách tự nhiên để thanh minh cho những nhận xét không hay mà anh phải lắng nghe. Hãy tiếp thu các nhận xét và đề nghị của khách hàng bằng một thái độ và tinh thần cởi mở. Và đừng quên nói lời cảm ơn nhé.

Cũng xin nói luôn, nếu anh vô tình có dịp làm việc cho Hãng Hàng không Mỹ và muốn thực hành kỹ năng đặt câu hỏi của mình, đừng ngần ngại gọi cho tôi.

7. Tại sao ông/bà giao dịch với chúng tôi?

Anh có biết bài hát trong bộ phim Filder on the Roof (tạm dịch là Người chơi đàn vĩ cầm trên mái nhà - ND) không? Bài hát đó có đoạn Tevye hỏi người vợ đã sống với anh bao nhiêu năm rằng: "Em có yêu anh không?". Đó là một giây phút tuyệt vời và ta có thể biết được cặp vợ chồng nào đã sống với nhau lâu rồi thông qua những cử chỉ thể hiện của họ trong một cảnh như vậy. Họ trêu đùa và cười với nhau, họ nắm tay nhau, và cô ấy đáp lại: "Thế còn anh, anh có yêu em không?". Trong bài hát đó có một bài học cho việc kinh doanh.

Anh có biết tại sao khách hàng lại mua hàng hoá và dịch vụ của anh không? Họ có ưa thích sản phẩm của công ty anh không? Hãy đặt ra những câu hỏi này rồi chúng sẽ giúp anh hiểu ra những điều đó. Đưa ra câu hỏi này và phân tích những kết quả nhận được sẽ mang đến cho anh những thông tin cần thiết để xây dựng chiến lược cho công ty. Nếu người lãnh đạo dành nhiều thời gian để nói chuyện với khách hàng thì có nghĩa là cả quan hệ đối nội lẫn đối ngoại đều được xây dựng. Nhưng nếu người lãnh đạo có thể đi xa hơn mức nói chuyện, tới mức chuẩn bị sẵn một chiến lược tìm hiểu khách hàng bằng cách phỏng vấn, thì công ty mới xây dựng được một mối quan hệ khách hàng lâu dài.

Nếu cũng giống như Tevye hát lên bài hát về tình yêu đối với người vợ của mình, một khách hàng nào đó cũng nói ra sự ưa thích của ông ta về địa điểm bán hàng, về giờ giao dịch, sản phẩm và dịch vụ của công ty anh, hoặc về những cải tiến và thiết kế sản phẩm của công ty, thì anh đã nắm trong tay mình thắng lợi rồi đấy. Nếu khách hàng của anh nói rằng, sự trung thành của họ không phải là do sản phẩm của công ty mà do một cá nhân nào đó trong công ty của anh, thì anh đã hiểu thêm được một điều nữa. Nếu họ nói thẳng rằng kinh doanh với anh chỉ là tạm thời và họ đang chờ người khác giới thiệu những sản phẩm tương tự để mua thì anh đã phát hiện ra một vấn đề cần giải quyết. Bất kể là anh

đặt câu hỏi thế nào và nhận được câu trả lời ra sao, thì ít nhất anh đã biết thêm được những điều mà trước kia anh chưa hề biết.

Hãy hỏi khách hàng của anh câu hỏi này và những câu hỏi tiếp theo sau đây. Làm như vậy, anh sẽ có thể nhanh chóng sử dụng những ý tưởng mới có được từ các câu trả lời cho hoạt động tương lai của công ty. Có lẽ một số câu sẽ không làm anh thoải mái, nhưng tất cả những câu trả lời đó sẽ mang lại cơ hội mới để công ty của anh cải thiện và lớn mạnh hơn. Anh sẽ thấy có nhiều lý do để tự hào về công ty mình, lý do để tiến hành các thay đổi và để anh kiểm điểm lại chính sách cũng như các quy trình làm việc của công ty. Anh sẽ còn có nhiều việc để làm đấy!

8. Tại sao ông/bà lại giao dịch với đối thủ cạnh tranh của chúng tôi?

Đây là mặt trái của câu hỏi trước. Khi đưa ra câu hỏi này, anh đang tìm kiếm thông tin để so sánh ý kiến của khách hàng về công ty anh với ý kiến của họ về đối thủ cạnh tranh.

Tôi không biết là có ngành nào hoặc công ty nào không có cạnh tranh hay không. Tôi cũng không biết có ngành hoặc công ty nào mà lại không cần hiểu rõ hơn nữa về đối thủ cạnh tranh của họ. Vì thế, đối với tôi, việc hỏi khách hàng của anh về đối thủ cạnh tranh có vẻ là điểm xuất phát tốt nhất để bắt đầu tìm hiểu về môi trường cạnh tranh của mình. Đương nhiên là anh sẽ luôn nhìn nhận đối thủ cạnh tranh dưới một con mắt thành kiến. Anh thường chỉ thấy được tính vượt trội của sản phẩm công ty mình, của khả năng nhanh chóng cung cấp dịch vụ chăm sóc khách hàng của công ty mình. Nếu không nghĩ như thế thì có lẽ anh đã không làm việc ở công ty này, và anh đã không giữ vai trò lãnh đạo, dù là lãnh đạo một nhóm như vậy, phải không nào? Một cách nhìn tích cực kiểu như vậy về công ty sẽ vẫn luôn luôn là một điều hữu ích, chừng nào quan điểm đó còn được thường xuyên kiểm định dựa trên ý kiến khách hàng.

Tôi có thể thấy là nỗi sợ hãi sẽ ngăn cản anh đặt ra câu hỏi này. Điều gì sẽ xảy ra nếu anh nhận ra sự thực rằng đối thủ cạnh tranh của anh thực sự đã hoạt động rất tốt? Điều gì sẽ xảy ra khi khách hàng của anh tiết lộ rằng, họ sẽ chuyển sang giao dịch với đối thủ cạnh tranh của anh? Đừng lo lắng quá, mà hãy nghĩ về câu hỏi đó theo cách này: Nếu khách hàng của anh đã nghĩ về những điều tương tự như thế mà không để cho anh biết gì về những suy nghĩ đó thì sao? Nếu không đưa ra câu hỏi này và tiếp thu những thông tin mà câu trả lời mang lại, anh sẽ không có cơ hội thay đổi để đạt

được hiệu quả tốt hơn. Chẳng lẽ anh lại không sợ điều đó hơn hay sao?

Có thể công ty mà anh đang quản lý là một công ty may mắn và đã phát triển với quy mô đủ lớn để có thể xây dựng hẳn một bộ phận chuyên đánh giá ý kiến khách hàng. Thế nhưng bộ phận đó vẫn không thể nào thay thế được giá trị của việc chính tai anh nghe thấy những ý kiến đó. Đưa ra câu hỏi với khách hàng về đối thủ cạnh tranh có thể giúp anh hiểu sâu hơn những báo cáo mà anh tiếp nhận và xử lý.

Cũng có thể công ty anh có quy mô nhỏ đến mức các quyết định quan trọng được đưa ra dựa trên các suy nghĩ trực giác chứ không dựa trên nghiên cứu thực tế. Nếu vậy thì việc hỏi khách hàng về đối thủ cạnh tranh thậm chí càng quan trọng hơn. Câu trả lời của họ có thể mang lại cho anh những ý tưởng đầy giá trị về hành vi tiêu dùng của khách hàng trong tương lai.

Cuối cùng, khi anh hỏi khách hàng câu này, anh đã khơi dậy trong nhận thức của khách hàng một niềm tin là công ty của anh thực sự quan tâm đến ý kiến của họ. Chắc chắn điều đó sẽ cho họ thấy anh đánh giá khách hàng cao tới mức nào.

9. Có lúc nào chúng tôi gây khó khăn cho ông/bà khi giao dịch với công ty chúng tôi không và những khó khăn đó lớn đến mức nào?

Ở vùng Bắc Winconsin, nơi tôi sống, không có nhiều công ty đến tổ chức hội thảo và các cuộc họp, có lẽ là do thời tiết thường mưa tuyết nhiều ở vùng này. Có nghĩa là tôi thường phải đi xa khi có việc cần. Và khi liên tục phải thuê khách sạn, tôi thường phải ký tên và điền vào các mẫu chứng từ, nào là phiếu nhận phòng trả phòng, hoá đơn dịch vụ phòng, hoá đơn uống nước ở quầy bar, hoá đơn mua quà tặng gia đình, v.v... Mỗi loại mẫu hoá đơn này có ba dòng, một dòng là số phòng, một dòng chữ ký và một dòng yêu cầu khách hàng viết tên đầy đủ bằng chữ in hoa. Một hôm tôi chợt nhận ra rằng, bởi vì tôi rất chú tâm khi học lớp viết chữ đẹp, chữ ký của tôi trông rất rõ ràng. Vì thế tôi từ chối không viết tên tôi lên mục tên người kí nhận nữa. Người phục vụ khi nhận chứng từ thấy rằng, tôi đã bỏ qua điều này và hỏi rất nhẹ nhàng liệu tôi có thể viết tên tôi lên đó không. Tôi hỏi tại sao và cho rằng chữ ký của tôi viết đủ rõ để chứng minh rồi. Nhưng người phục vụ này khẳng định là tôi phải viết rõ tên theo đúng nguyên tắc. Tôi đã từ chối làm điều đó vì cho là không cần thiết và người phục vụ nói là phải hỏi ý kiến giám đốc về việc này. Tôi đành phải yêu cầu anh ta đưa lại tờ hoá đơn và viết tên mình một cách không rõ ràng lên cái

dòng cứng nhắc Đề nghị viết tên ông/bà... đó với dự tính là sẽ đưa anh ta tiền boa phòng ít hơn mọi hôm.

Nếu tôi có thể trả tiền trực tiếp cho một bữa ăn ở nhà hàng bằng thẻ tín dụng thì chữ viết tay của tôi sẽ chẳng có ý nghĩa gì nữa. Vậy thì tại sao việc này lại trở thành vấn đề nguy hại cho an toàn quốc gia nếu tôi muốn dùng một dịch vụ nào đó của khách sạn và rồi sau cùng thì vẫn thanh toán bằng thẻ tín dụng? Vấn đề này thực ra cũng không có gì ghê gớm, nhưng cũng làm tôi khó chịu đến mức tôi phải đi ăn tối ở một nhà hàng khác bên ngoài khách sạn.

Bây giờ xin trở lại câu hỏi này: Chắc là anh cho rằng, khách hàng của anh chẳng bao giờ gặp rắc rối về chính sách hay thủ tục khi làm việc với công ty anh? Lần cuối cùng anh kiểm tra điều đó là khi nào? Mỗi hoạt động kinh doanh đều cần đến những tổ chức, chính sách và trình tự tổ chức công việc để mọi hoạt động diễn ra đúng chức năng của chúng. Nhân viên của anh cần hiểu được công việc của họ và những công nghệ sẽ hỗ trợ cho công việc đó, cũng như họ cần hiểu được quyền hạn của mình. Còn người lãnh đạo như anh thì cần xem xét đưa ra quyết định khi cần thiết, nhìn thấy trước những cơ hội cho tương lai và xem xét ngân sách cho các hoạt động. Vậy ai sẽ là người lắng nghe tiếng nói của khách hàng? Nếu các khách hàng còn có điều không hiểu về công ty và hệ thống nội bộ của công ty anh, anh sẽ không thể tự coi công ty mình là thân thiện với khách hàng.

Cách duy nhất để hiểu được toàn bộ hệ thống và các quy trình của công ty hoạt động thế nào chính là hỏi một khách hàng của công ty. Tương tự như việc anh không thể đọc khái quát lại những gì mà anh đã viết ra mà phải nhờ người khác đọc lại, anh cũng không thể nào tự đánh giá hệ thống của mình một cách khách quan. Hãy đặt câu hỏi này với nhiều khách hàng và đó có thể là một trải nghiệm khiến anh phải lấy làm ngạc nhiên và hiểu ra nhiều điều, và câu trả lời có lẽ sẽ cung cấp cho anh một số định hướng cho những thay đổi chính sách cần thiết của công ty. Nếu anh gây khó khăn cho khách hàng thay vì tự mình thay đổi bản thân, thì ngay cả khi anh không cố ý gây ra, hành động gây khó khăn đó rõ ràng không phải là ý kiến hay.

10. Ông/bà cần chúng tôi làm gì trong tương lai?

Tôi vẫn còn nhớ buổi nói chuyện kinh doanh đầu tiên của tôi trong phòng ăn, cùng với cha tôi và công ty của ông tên là Công ty Máy kinh doanh Quốc tế. Bố tôi nói với chúng tôi rằng, công ty của

ông đã ký được một hợp đồng với hãng máy tính IBM để sản xuất một bộ phận máy tính nhưng nhóm sản xuất của ông không biết gì về sản phẩm chính mà bộ phận đó sẽ được ghép vào. Lúc đó tôi khoảng 11 tuổi và lứa tuổi đó đã đủ lớn để đưa ra những thắc mắc. Tôi đã hỏi bố tôi liệu công ty của ông có biết điều công ty đang làm là đúng hướng hay không và bố tôi đã trả lời rằng, công ty ông không thể biết chắc. Ông nói "Chúng ta chỉ có thể chờ đến lúc họ nói cho ta biết rằng liệu sản phẩm của chúng ta đã gần đạt đến sản phẩm chuẩn đến mức nào và sau đó, chúng ta lại phải bắt đầu cả quá trình lại từ đầu".

Câu hỏi này chính là một câu hỏi về quan hệ đối tác. Người lãnh đạo muốn phát triển mối quan hệ khách hàng sâu hơn sẽ thường hay hỏi câu hỏi này. Trong thực tế, nó sẽ trở thành một trong những câu hỏi ưa thích mà anh thường sử dụng. Hiểu được quan điểm của khách hàng về tương lai sẽ giúp anh có khái niệm rõ ràng hơn về tương lai của chính mình. Quan điểm đó sẽ cung cấp khá nhiều thông tin hữu ích cho anh đấy. Trước hết, đó là những thông tin cơ bản nhất. Những thông tin này sẽ mang lại cho anh ý tưởng về cách cải tiến và thay đổi quy trình và sản phẩm nhằm đáp ứng được nhu cầu của khách hàng trong tương lai. Mối quan hệ với những khách hàng nào không thể nói ra quan điểm của họ về tương lai sẽ không thể là tài sản có giá trị lâu dài đối với anh.

Tiếp theo, nhờ những thông tin này, anh có thể đánh giá mức độ lạc quan về tương lai của khách hàng. Tương lai sẽ là một cái gì đó rất thú vị. Những con người và tổ chức nào có thể nhìn nhận tương lai một cách lạc quan thì thường có tương lai đầy hứa hẹn. Còn những người luôn bi quan về tương lai thường phải đối mặt với thời kỳ đen tối. Vậy anh muốn có ai trong danh sách khách hàng của mình đây?

Khi kết hợp thông tin trong câu trả lời của khách hàng với thái độ của họ khi trả lời, anh sẽ có những ý tưởng rất ấn tượng. Hãy hướng tới giao dịch với những khách hàng nào có suy tính về tương lai và lập kế hoạch cho tương lai đó. Làm như vậy cũng tương tự như anh tìm ra một phương pháp hay để lập kế hoạch cho thành công tương lai của chính mình. Nhưng anh sẽ không bao giờ biết được thực ra những khách hàng đó nghĩ thế nào nếu anh không đặt ra cho họ câu hỏi này.

11. Nếu ở vị trí của tôi, ông/bà muốn thay đổi điều gì trong công ty?

Câu hỏi này vốn được xây dựng nhằm đưa cuộc nói chuyện sang

giai đoạn hành động cụ thể. Đây là loại câu hỏi dạng "Điều gì sẽ khiến chúng ta tốt lên?". Ở mức đơn giản nhất, câu hỏi này yêu cầu khách hàng thể hiện suy nghĩ và ý tưởng của họ về những tình huống như: khi phải chờ đợi được phục vụ, khi phải tranh cãi để được sửa cho đúng hoá đơn hay khi không hài lòng với chính sách mới của công ty anh. Anh đang yêu cầu họ nói chuyện thẳng thắn và đó chính là vấn đề lớn. Tuy nhiên, điều quan trọng tôi muốn nói ở đây là cách anh xử lý thông tin có được từ câu trả lời của họ. Những phản ứng hợp lý trước các câu trả lời là lắng nghe và hỏi lại cho rõ. Còn việc cứ cố thanh minh tại sao anh không thể làm điều gì đó hoặc việc anh cố gắng thực hiện theo lời đề nghị của họ đều không phải là một phản ứng tích cực.

Tôi xin lưu ý anh một điều: Nếu anh đưa ra câu hỏi này nhằm hỗ trợ cho việc thực hiện thay đổi trong công ty, có thể khách hàng sẽ hỏi ngược lại anh chính câu hỏi này. Anh sẽ trả lời thế nào đây? Hãy sáng suốt nhận ra rằng: nếu buổi nói chuyện theo kiểu hỏi đáp ban đầu chuyển thành buổi trao đổi kỹ càng, thì anh sắp có được một mối quan hệ đối tác thực sự rồi đó.

Thực ra, anh sẽ may mắn hơn nếu đặt câu hỏi này với một khách hàng đã coi sẵn anh là một đối tác chứ không chỉ là người bán hàng thông thường. Khi thế giới kinh doanh trở nên phức tạp hơn, khách hàng sẽ tìm cơ hội để hợp tác với nhà cung cấp nhiều hơn là chỉ mua sản phẩm từ họ. Làm việc cùng nhau trong mối quan hệ đối tác và nhìn nhận thế giới bằng một cái nhìn bao quát hơn so với trước đây, sẽ cho phép cả hai đối tác có được những lợi ích nhất định. Mối quan hệ đối tác như vậy vượt trên kiểu quan hệ làm việc thông thường để trở thành kiểu quan hệ đôi bên cùng có lợi. Chúng tồn tại để tạo ra những cách thức tiếp cận thị trường mới, cách thức giải quyết thị trường mới và cách thức mới tạo ra những thành công thực sự.

Đi cùng với quan hệ đối tác luôn luôn là mong muốn có được các phản hồi hai chiều. Trong thực tế, cách duy nhất để quan hệ đối tác có thể phát triển thực sự chính là khi cả hai bên đều sẵn sàng cam kết trao đổi thông tin phản hồi liên tục cho nhau về những điều có tác dụng tốt và không tốt. Trong cuốn Bài học khiêu vũ: Sáu bước để trở thành đối tác tốt trong kinh doanh và cuộc sống, có trích dẫn lời của Terry McElroy, lãnh đạo công ty McLane: "Chúng tôi thường tự hỏi mình: Liệu chúng ta đã kinh doanh ở lĩnh vực chúng ta muốn hay chưa? Liệu chúng ta có xứng đáng có mối quan hệ này không? Có phải chúng ta cũng muốn có được quan hệ đối tác với những người hay tự hỏi những câu như vậy không?". Đó là một ví dụ rất tuyệt về những câu hỏi hay đấy.

12. Làm sao chúng tôi có thể thuyết phục ông/bà rằng chúng tôi thực sự biết ơn sự hợp tác kinh doanh của ông/bà?

Có lẽ chuyện tôi sẽ kể dưới đây hơi khó hiểu đối với các nhà lãnh đạo nam giới, nhưng đối với phụ nữ thì sẽ dễ hiểu hơn. Anh có biết tại sao khi một người phụ nữ chuyển nhà, một trong những việc đầu tiên trong danh sách việc cần làm là tìm ra một nhà tạo mẫu tóc giỏi ở nơi ở mới hay không. Khi tôi mới chuyển đến vùng Bắc Winconsin và nhờ mọi người giới thiệu một vài chỗ làm đầu mới, tôi đã hẹn đến tiệm của một vài người và cuối cùng chọn một người. Sau nhiều năm làm đầu ở tiệm của cô ấy, chưa một ngày nào, tôi cảm thấy không hài lòng về kiểu tóc của mình. Khi tôi nói sẽ giới thiệu ai đó mới chuyển tới hoặc ai đó muốn có kiểu tóc mới tới tiệm của người thợ này, cô ấy luôn luôn đưa cho tôi một tấm danh thiếp giới thiệu, trong đó có ghi sẽ giảm 10 phần trăm cho người mới lần đầu đến tiệm. Tôi bắt đầu tính toán. Trong suốt 10 năm tôi làm đầu ở chỗ cô ấy, tôi đã giới thiệu mười hai khách hàng và mỗi người trong số đó đều đến làm đầu ở chỗ cô ấy ít nhất mỗi tháng một lần. (Nào anh tự tính toán nhé).

Một hôm tôi có việc cần phải làm đầu gấp và cô ấy không thể xếp tôi vào thời gian biểu kín mít của mình. Hôm đó, tôi bắt đầu nghĩ lại. Làm sao mà cô ấy có thể dành ưu đãi cho những khách hàng mà tôi giới thiệu tới trong khi chính tôi lại không được ưu đãi nhỉ? Tại sao tôi vẫn chưa đủ thân để được xem xét ưu đãi một lần làm đầu gấp nhỉ? Đó chính là lúc tôi chấm dứt mối quan hệ đối tác (làm đầu) với cô ấy. (Đã bao giờ anh nhận ra rằng sự tức giận có thể nảy sinh nhanh đến thế nào chưa?). Tôi cũng không mất quá nhiều thời gian để tìm ra một người thợ làm đầu làm mình hài lòng. Tháng sau, khi người thợ mới làm đầu cho tôi, nghe tin tuần này có sinh nhật tôi, cô ấy nói luôn "à, thế thì chị thật may mắn, tiệm của tôi đang dành khuyến mãi giảm 50 phần trăm tiền làm đầu cho khách hàng nào có sinh nhật trong tuần". Vậy anh thử đoán xem ai sẽ là người làm đầu cho tôi trong 10 năm tới?

Việc thể hiện lòng biết ơn của anh đối với ai đó không phải lúc nào cũng là phải tặng món quà đắt tiền. Những người hoạt động kinh doanh có thể thể hiện lòng biết ơn của họ bằng nhiều cách. Chẳng hạn như họ luôn luôn nhắc tới tên khách hàng; thường xuyên giữ gìn và theo dõi những lời giới thiệu, những lời khen ngợi và những gợi ý để có thể giải quyết một vấn đề nào đó của khách hàng. Họ gửi thiệp chúc mừng ngay cả vào những ngày không phải là ngày lễ. Họ nói chuyện và nhìn thẳng vào mắt khách hàng. Họ biết lắng nghe và dự đoán. Họ sáng tạo. Họ yêu quý khách hàng và thể hiện sự yêu quý đó.

Anh dành ưu đãi cho khách hàng như thế nào? Trong kinh doanh, người ta thường rơi vào cái bẫy "Có mới nới cũ". Đó là khi cố gắng xây dựng một quan hệ mới, ta thường quên không tiếp tục chú ý quan tâm tới những công việc và khách hàng cũ mà chúng ta đã có. Điểm chủ yếu để tránh được cái bẫy đó là đặt ra câu hỏi về cách thể hiện lòng biết ơn đối với mọi khách hàng. Anh có thể khám phá lời cảm ơn nào có ý nghĩa nhất đối với khách hàng mà không cần chờ đến lúc học được cách để nói ra lời cảm ơn đó.

ANH HỌC ĐƯỢC ĐIỀU GÌ TỪ CHƯƠNG NÀY?

Xuất phát điểm để học hỏi từ chương này chính là anh cần học được cách thức và thời điểm đưa ra câu hỏi cho khách hàng, bởi vì việc hỏi khách hàng là một thói quen tốt mà người lãnh đạo cần phát triển. Thói quen dành thời gian để lắng nghe họ thậm chí còn là một thói quen tốt hơn nhiều. Thế nhưng trong nhiều công ty, rất nhiều người lãnh đạo vẫn vô tình tách biệt vai trò lãnh đạo của mình khỏi việc tiếp xúc với khách hàng. Trong khi đó, đối với một người lãnh đạo muốn mình thực sự xứng đáng với vị trí lãnh đạo, công việc này lại có tầm quan trọng đặc biệt.

Những câu hỏi thực sự là những câu hỏi nhanh chóng in sâu vào ý thức anh cho dù anh có thích hay không.

- INGRID BENGIS,

nhà văn Mỹ

Một trong những hành vi chủ yếu người lãnh đạo cần có được là luôn luôn kiểm tra chéo với khách hàng của mình. Những người lãnh đạo chú trọng khách hàng thường sử dụng rất nhiều cách để giữ được quan hệ với những người giúp cho hoạt động kinh doanh của công ty họ thuận lợi. Một trong những cách đó là nhanh chóng gọi điện, hẹn ăn với khách hàng và gặp mặt thường xuyên các khách hàng chính. Và thực ra, sẽ rất rủi ro nếu họ không làm như vậy.

Người lãnh đạo hiểu rõ rằng không thể đương đầu với tương lai nếu thiếu những thông tin luôn được cập nhật. Lập sẵn và chuẩn bị cho các câu hỏi trước khi liên hệ với khách hàng chính là thói quen tốt nhất để có được những thông tin đó.

BÀI TẬP CHƯƠNG 2

1. Câu hỏi nào anh cảm thấy khó đặt ra nhất? Tại sao?

2. Anh sử dụng chiến lược gì để có thể thân thiết với khách hàng?

3. Anh muốn hỏi khách hàng câu hỏi gì nữa?

4. Anh sẽ đưa ra những câu hỏi này như thế nào?

5. Khách hàng đã hỏi lại anh những câu hỏi nào?

6. Anh đã trả lời họ thế nào?

7. Anh muốn ghi nhớ điều gì nhất trong chương này?

Các ghi chú, nhận xét khác của riêng anh

Chương 3:
Những câu hỏi danh cho nhân viên về hoạt động của công ty

CHO ĐẾN CHƯƠNG này, anh đã đọc những câu hỏi dành cho bản thân và cho khách hàng. Chắc chắn đó là những việc quan trọng cần làm. Nhưng là một người lãnh đạo, anh cũng cần tập trung chú ý vào những người mà anh có trách nhiệm dẫn dắt. Trọng tâm của cuốn sách này chính là đưa ra các câu hỏi đối với những người đó.

Cách tốt nhất và cũng là phạm vi phù hợp nhất để đặt những câu hỏi đầu tiên cho các nhân viên của anh chính là các vấn đề xung quanh hoạt động kinh doanh của công ty.

Thật đáng ngạc nhiên khi thấy rất nhiều nhân viên được đào tạo nghiêm túc và khá thành công lại không biết gì về hoạt động ở các bộ phận khác, trong khi lại hiểu rất rõ về trách nhiệm công việc ở bộ phận của mình. Chẳng hạn như những người làm công nghệ thông tin không hiểu gì về những khó khăn, thử thách của nhân viên bán hàng; người phụ trách marketing không quan tâm đến vấn đề tài chính của công ty, có thể đi nghỉ mát khi công ty đang thảo luận về báo cáo tài chính lỗ lãi; nhân viên đóng gói trong bộ phận vận chuyển thậm chí còn không biết rằng công ty có một bộ phận nghiên cứu.

Một trong những câu hỏi ưa thích của tôi là: "Anh có tổ chức cho người ngoài công ty các chuyến đi thăm nội bộ công ty của anh không?". Nếu anh trả lời là có thì câu hỏi tiếp theo sẽ là: "Có phải thực ra những chuyến đi thăm đó là một phần trong chương trình định hướng nhân viên mới không?". Hẳn sẽ có không ít người được hỏi lấy làm ngạc nhiên khi nghe nói tới "chương trình định hướng nhân viên mới", nhưng ở đây tôi không muốn đề cập tới khái niệm đó. Điều đáng nói là thường thì người được hỏi sẽ đồng

ý ngay với câu hỏi thứ hai. Trong trường hợp này, tôi chỉ có thể giả định rằng có rất nhiều nhân viên mà không hề hiểu rõ công ty họ đang hoạt động kinh doanh trong lĩnh vực nào. Nếu là tôi thì tôi sẽ cảm thấy như vậy là không chấp nhận được. Người lãnh đạo phải đóng vai trò gì ở đây chứ? Những câu hỏi trong chương này chính là điểm xuất phát hợp lý để người lãnh đạo có thể trả lời câu hỏi này.

Có hai lý do để anh đặt ra những câu hỏi này. Thứ nhất, để hiểu được những người làm việc trong công ty có hiểu rõ về công ty hay không xét trên tổng thể. Thứ hai, nó mang lại cơ hội cho anh để phổ biến kiến thức, sửa chữa những thông tin được truyền đạt sai và khuyến khích sự tìm hiểu, khám phá. Nói cách khác, đó chính là vai trò của một người thầy. Giảng dạy theo nghĩa không gò bó trong lớp học, chính là phần chính trong công việc của người lãnh đạo. Và những câu hỏi trong chương này sẽ mang lại những cơ hội thực hiện vai trò đó cho người lãnh đạo.

Xin nhớ rằng: giảng dạy không chỉ có nghĩa là giảng bài. Nếu anh đưa ra những câu hỏi này cho nhân viên, để rồi họ trả lời anh bằng những câu nói mơ hồ và lúng túng; sau đó anh tiếp tục giảng bài tại nơi làm việc với giọng đầy uy quyền của người lãnh đạo, thì rồi anh sẽ không nhận được kết quả mình mong muốn. Giảng dạy có nghĩa là cân nhắc và đưa ra những thông tin mà người nghe cảm thấy có ý nghĩa đối với họ. Để có được câu trả lời cho những câu hỏi này, có thể anh sẽ phải bắt đầu bằng một cuộc nói chuyện ngắn, đi dạo cùng với một nhân viên nào đó quanh các bộ phận, một lời mời tới gặp một nhân viên ở bộ phận khác hoặc tới một buổi họp nhóm theo là "chỉ cần có mặt và phát biểu bất cứ điều gì". Mục đích của những câu hỏi này là giúp anh khám phá điều cần thực hiện ở bước tiếp theo.

Nếu đây là bước đi thực sự và đầu tiên của anh để trở thành người lãnh đạo biết cách đặt câu hỏi, hãy trở lại đọc phần Những lưu ý nhỏ ở đầu cuốn sách này. Có một số điều trong đó anh cần lưu ý tới, khi anh đột ngột bước ra khỏi phòng và túm lấy một nhân viên lớ ngớ nào đó để đặt câu hỏi. Những điều lưu ý đó sẽ giúp anh nhớ ra họ là ai.

13. Công ty chúng ta tạo ra lợi nhuận như thế nào?

Đây là một câu hỏi đơn giản. Có thể có vô số câu trả lời và các câu trả lời đó cũng có thể đơn giản. Ví dụ như: "Chúng ta bán hàng hoá", "Chúng ta sản xuất và bán các sản phẩm đó", "Chúng ta xuất bản sách". Nếu anh làm việc trong một công ty bán lẻ hoặc sản

xuất, thì câu hỏi này khá dễ trả lời. Còn nếu công ty anh cung cấp dịch vụ thì anh sẽ trả lời thế nào đây? "Chúng tôi giúp người khác giải quyết các vấn đề", "Chúng tôi sửa chữa những thứ vỡ hỏng", "Chúng tôi chiếu phim". Những hình thức bên ngoài của những dịch vụ đó đã đủ để giải đáp câu hỏi này rồi. Vì thế, mặc dù việc xuất bản sách, bán hàng, sửa chữa trang thiết bị cho phép một công ty thu tiền từ người tiêu dùng nhưng chúng lại không đảm bảo rằng công ty đó có thể có lợi nhuận. Phương pháp Quản lý công khai (Open-book Management) đã nhiều lần nêu ra một sự thật là hầu hết mọi người đều không hề được dạy về cách thức các hoạt động kinh doanh diễn ra như thế nào. Trong một bài báo số tháng Sáu năm 1995 của tờ Inc, John Case đã mô tả ba yếu tố khiến phương pháp quản lý này khác biệt với các phương pháp khác:

1. Mọi nhân viên đều có thể quan sát, phát hiện và được tạo cơ hội học hỏi để hiểu hơn những vấn đề về tài chính cũng như tất cả những thông số quan trọng khác để theo dõi kết quả hoạt động kinh doanh của công ty.

2. Các nhân viên học được rằng, bất kể họ làm gì thì một phần trong công việc của họ là hỗ trợ công ty chuyển hoá những kết quả tài chính theo đúng mục tiêu.

3. Các nhân viên có trách nhiệm đóng góp trực tiếp vào sự thành công của công ty.

Nhân viên trong một công ty hoạt động theo Phương pháp Quản lý công khai biết rõ công ty có được lợi nhuận như thế nào. Đúng là anh có thể nói rằng: "Công ty chúng tôi không quản lý công khai và tôi cũng không có quyền thực hiện kiểu quản lý như vậy". Nhưng anh vẫn có thể thực hiện vai trò lãnh đạo của mình bằng cách đưa ra câu hỏi này với các nhân viên của mình, đánh giá câu trả lời của họ và lập ra một kế hoạch giúp họ thấy được bức tranh toàn cảnh của công ty, một bức tranh mà trong đó, không chỉ những người lãnh đạo mà ngay cả các nhân viên cũng hiểu được công ty tạo ra lợi nhuận như thế nào.

Nếu bản thân anh cũng không thể giải thích công ty tạo ra lợi nhuận bằng cách nào thì có lẽ anh sẽ cảm thấy sợ phải đặt ra câu hỏi này. Nhưng anh cũng không thể lấy việc mình không biết để làm lý do không dám hỏi về câu hỏi này. Hãy coi đó là một lý do để anh hỏi những người biết câu trả lời và học tập từ những người đó.

14. Công việc của anh/chị sẽ đóng góp như thế nào cho thành công của công ty?

Trước đây, tôi từng bán hàng cho một công ty bảo hiểm lớn. Một lần khi đang ngồi trong văn phòng của một khách hàng (ông ta không vui vẻ lắm), tôi xin được sử dụng điện thoại của ông ta để gọi về văn phòng chính của công ty để tìm lời giải đáp cho câu hỏi mà ông ta thắc mắc. Khi nhấn các số miễn phí thuộc đường dây nội bộ công ty và chờ một lúc mỗi khi ấn một số nào đó, tôi chợt nhận ra rằng mình chưa bao giờ sử dụng các số miễn phí nội bộ chính của công ty. Khi chuông reo lần thứ ba thì có người nhấc máy với một giọng vui vẻ. Cô ta đang nhai kẹo cao su mạnh đến nỗi tôi có thể hình dung được hàm cô ta đang nghiến thế nào. Lúc đó, tôi đã nghĩ là rất may người gọi điện cho cô ta lúc đó là tôi chứ không phải là người khách hàng đó.

Trên đường về, tôi đã dự định sẽ nói chuyện với cô ta. Tôi sẽ nói với cô ta rằng dù có giải thích thế nào thì cô ta đã cư xử rất thiếu chuyên nghiệp; cô ta nghĩ gì khi nhai kẹo cao su phát ra âm thanh lớn đến thế trước hàng trăm con người đang lắng nghe, những người mà ngày nào cô ta cũng phải nói chuyện cùng. Và bởi vì tôi phải lái xe một quãng đường khá dài, tôi có đủ thời gian suy nghĩ lại và nhận ra rằng, dự định của tôi như vậy còn chưa ổn. Tôi cần phải nói chuyện với người lãnh đạo cô ta trước. Có cảm giác như không ai đã giúp cô ta hiểu được tầm quan trọng của công việc tiếp tân. Tôi tin chắc là cô ta chưa từng hiểu rằng, khi trả lời điện thoại, cô ta đại diện cho toàn bộ công ty để trả lời cho người ở đầu dây bên kia. Người lãnh đạo cô ta hẳn chưa bao giờ yêu cầu cô tự đánh giá những đóng góp của mình đối với thành công của toàn bộ công ty.

Đối với người lãnh đạo, một điều quan trọng cơ bản khi lãnh đạo là mỗi người mà anh dẫn dắt dù là nhân viên kế toán hay người lao công đều phải hiểu được vai trò quan trọng của họ trong thành công của công ty. Nếu bản thân anh không biết cách giải thích điều đó hoặc tệ hơn, không tin điều đó là sự thật, thì anh không thể gọi mình là người lãnh đạo. Chính người lãnh đạo là người tạo ra một môi trường mà trong đó, mọi nhân viên có thể hoàn thành công việc của họ. Anh cần phải giải thích điều này ngay từ đầu, chờ xem họ có hiểu được điều đó hay không thông qua công việc của họ và hãy thường xuyên khen thưởng họ khi họ hoàn thành công việc.

Tôi đã nói chuyện với người lãnh đạo của cô nhân viên tiếp tân đã nhai kẹo cao su. Khi nghe tôi kể chuyện, anh ta đã phản ứng lại với

thái độ thờ ờ và thiếu quan tâm. Điều đó đã giúp tôi hiểu tại sao cô nhân viên tiếp tân đó cư xử như vậy. Tôi bắt đầu yêu cầu khách hàng của tôi gọi điện trực tiếp đến người trợ lý hành chính của tôi khi họ cần nói chuyện với ai đó trong công ty. Cô ấy không bao giờ nhai kẹo cao su. Tôi cũng đã đặt ra rất nhiều câu hỏi cho cô ấy mà câu hỏi này là câu đầu tiên tôi đã hỏi trong ngày làm việc đầu tiên của cô.

15. Công ty chúng ta có thể tiết kiệm tiền bằng cách nào?

Nào, bây giờ chúng ta quay trở lại vấn đề tiền bạc. Người ta có thể nói rằng phần lớn các hoạt động kinh doanh đều liên quan đến tiền bạc, nhưng có những câu hỏi về tiền lại có thể mang lại những thứ giá trị hơn tiền. Câu hỏi này cũng có vai trò như vậy. Những người lãnh đạo đặt ra câu hỏi này để tìm hiểu, thử thách và chỉ định trách nhiệm. Họ sử dụng nó để tìm hiểu những khía cạnh, lĩnh vực bị bỏ qua - những điều "khuất mắt trông coi" mà họ có thể kiểm soát nhưng không ở trước mắt, để buộc các nhân viên phải tự suy nghĩ, và hiểu rằng, công ty mong đợi họ phải động não cho công việc.

Chúng ta hãy thử nhìn câu hỏi này theo hướng như sau: Giả sử anh không phải là người đi chợ cho gia đình mình, và trên thực tế thì anh cũng hiếm khi đi chợ mua thức ăn và tạp phẩm; cân đối thu chi trong tài khoản của gia đình đang bị thấp hơn thông thường và anh nhận ra rằng các hoá đơn chi cho siêu thị đang chiếm một tỷ lệ lớn trong chi phí hàng tháng. Anh sẽ đặt ra một chiến lược để cắt giảm chi phí tạp phẩm, siêu thị và đưa kế hoạch này cho người sẽ đi chợ trong gia đình xem để thực hiện theo. Hãy thử nghĩ xem anh sẽ thực hiện điều đó như thế nào?

Nào, bây giờ ta hãy thử cách này đi. Khi đi qua cửa bếp, anh sẽ nói với người đi chợ trong gia đình (giả sử là vợ anh) như thế này: "Em này, dạo này nhà ta tiêu hơi nhiều tiền đi chợ ở siêu thị quá. Anh mong là tháng sau nhà mình tiêu ít hơn cho khoản tạp phẩm này". Và khi đã ra đến cửa, anh có thể nói thêm: “À em này, đừng để anh ăn cơm không ngon nhé". Liệu cách nói như vậy có tốt hơn không?

Xin đừng nói với tôi là anh không tin cả hai cách này sẽ có tác dụng tốt nhé. Hãy nói rằng khi đọc hai câu nói trên anh đã phải gật đầu đồng ý. Thế nhưng, thật không may là chúng ta lại luôn cư xử như vậy trong gia đình. Cách cư xử này (như tôi đã kể về vấn đề chi tiêu cho gia đình ở trên, hay chuyện xử phạt các con như thế nào, và vô số ví dụ khác) có một ý nghĩa sâu xa hơn rất nhiều. Cứ

thử hỏi một người đã phải ly dị xem, rồi anh sẽ hiểu. Đừng có đánh lừa bản thân mình. Nếu anh cư xử như vậy trong gia đình, anh cũng sẽ cư xử như thế trong công việc.

Vấn đề của hành vi này (nếu anh vẫn còn chưa hiểu) là cứ tưởng rằng mình biết về một vấn đề nhiều hơn cả người biết rõ nhất về vấn đề đó. Khi đưa ra câu hỏi về tiết kiệm tiền cho công ty, anh đã gửi đi một thông điệp rằng anh mong và đánh giá cao trình độ chuyên môn của các nhân viên bởi vì họ chính là những người hàng ngày đang và sẽ làm công việc tiết kiệm đó. Tất nhiên, điều này là hoàn toàn hợp lý và khi họ đã có ý tưởng về vai trò của họ trong tiết kiệm chi phí cho công ty thì tôi muốn, đúng ra là tôi cần, được lắng nghe họ nói ra ý tưởng của họ. Càng hỏi câu này nhiều lần, anh sẽ càng có được câu trả lời tốt hơn cho vấn đề tiết kiệm chi phí công ty.

16. Anh/chị cần những gì để làm việc hiệu quả hơn?

Tôi không nhớ là đã có ai hỏi tôi câu này chưa. Một câu hỏi gần nghĩa nhất mà người ta từng đặt ra cho tôi là câu hỏi cuối trong trang cuối của bộ mẫu câu hỏi đánh giá tổng quát về kết quả làm việc. Đó là câu Anh/chị thấy mình sẽ ở vị trí thế nào trong năm năm tới? Lúc đó tôi thật ngu ngốc vì đã trả lời nó quá nghiêm túc. Khi trả lời câu đó, tôi đã nghĩ về công việc mình đã làm và muốn được làm, những vấn đề và các mối quan tâm của khách hàng và tự viết ra một bản mô tả công việc nho nhỏ, đồng thời tự xác định vị trí của mình trong đó. Khi người chủ công ty tôi đọc bản mô tả này, nếu ông ta nói, "Chị không được phép làm như thế" thì tôi đã chấp nhận không phản đối. Đằng này ông ta lại trả lời tôi rằng: "Chị không thể chỉ đơn giản muốn làm gì thì làm" và tôi đã rời khỏi buổi phỏng vấn kiểu chặn họng đó và nói rõ quan điểm của mình: "Ông không thể chỉ bảo cho tôi điều tôi muốn làm".

Nếu ông ta chỉ nói rằng: "Thật là một đề xuất hay. Điều gì đã khiến chị nghĩ như thế?" thì hẳn tôi đã có một kinh nghiệm khác đến thế nào? Khi đó, hẳn là tôi đã vui vẻ chia sẻ sự chán nản của tôi và sự nản lòng của các khách hàng, điều đã gây cản trở cho công việc của tôi. Tôi đã hy vọng ông ta hiểu rằng có những điều mà ông ta có thể giúp tôi thực hiện ngay để công việc hiệu quả hơn và làm cho khách hàng của công ty vui vẻ hơn mà không cần phải tạo ra những nhiệm vụ mới.

Các câu hỏi luôn luôn có một sức mạnh to lớn và đây là một trong những câu hỏi có tác động lớn như vậy. Cũng giống như trong câu chuyện kể trên, vấn đề mà những người lãnh đạo coi là chuyện

nhỏ theo quan điểm của họ lại có thể là những trở ngại cực kỳ lớn theo quan điểm của các nhân viên. Nhân viên của anh biết rõ họ cần gì để có thể tiến hành những thay đổi cho công việc hiệu quả hơn nhưng họ lại không biết làm thế nào để thực hiện những thay đổi đó. Công việc của người lãnh đạo chính là giúp người khác suy nghĩ thận trọng về các ý tưởng thay đổi và sau đó khi cần thiết, giúp họ phá vỡ các rào cản cho việc thực hiện những thay đổi đó. Nhưng nếu anh không biết là có những rào cản đó thì làm sao anh có thể vượt qua được?

Hãy đặt ra câu hỏi này nhiều hơn và anh sẽ bắt đầu thấy nhân viên của mình có được những tư duy đáng giá và mối quan tâm sâu sắc hơn về kết quả công việc. Hãy làm việc với họ để có thể loại bỏ trong cơ cấu tổ chức của công ty anh những rào cản cho việc thực hiện các ý tưởng mới và điều đó sẽ có lợi cho cả công ty lẫn các nhân viên trong công ty.

17. Điều quan trọng nhất mà anh/chị hiểu về khách hàng của công ty là gì?

Trong mọi công ty thành công mà tôi đã từng có dịp làm tư vấn hay là khách hàng, tôi đều thấy họ rất quý trọng khách hàng. Khi các nhân viên trong một công ty thấy mọi cấp lãnh đạo trong công ty luôn luôn nói về khách hàng, họ sẽ nhanh chóng hiểu được thông điệp rằng Khách hàng là thượng đế.

Tuy nhiên, nếu chỉ nói về khách hàng thì vẫn chưa đủ. Đã bao giờ anh nhận ra rằng, mình đã làm ai đó cụt hứng nhanh đến thế khi thể hiện thái độ cho thấy điều họ đang nói không phù hợp với mình chưa? Tôi đã không biết bao nhiêu lần ngạc nhiên khi thấy có quá nhiều người tin rằng, nếu cụm từ chăm sóc khách hàng không nằm trong nhiệm vụ cụ thể của họ, thì khách hàng không phải là trách nhiệm của họ. Ví dụ, gần đây tôi đã không quay lại ăn ở một nhà hàng chỉ vì bản sao thực đơn ăn của họ đã bị nhầm lẫn. Hay ví dụ như những điều phàn nàn thường xuyên về hoạt động kinh doanh điện tử chính là về vật liệu đóng gói. Người đã thực hiện việc sao chụp thực đơn hay những người mua vật liệu đóng gói trong hai ví dụ trên là những hình ảnh điển hình cho những người không nhận thấy trách nhiệm của họ trong việc xây dựng quan hệ với khách hàng. Người lãnh đạo biết đặt câu hỏi về khách hàng phải là người biết giúp mọi nhân viên ở mọi chức danh hiểu được rằng, việc nắm bắt được nhu cầu và mong muốn của khách hàng chính là công việc của tất cả mọi người trong công ty.

Vì vậy, những câu hỏi về khách hàng sẽ định hướng, nhắc nhở và khuyến khích nhân viên của anh luôn luôn chú ý, quan tâm tới khách hàng. Câu trả lời của họ sẽ mang lại một nguồn cung cấp thông tin vô tận giúp công ty thực hiện những thay đổi cần thiết. Các câu trả lời có thể xảy ra sẽ rơi vào bốn loại sau:

Họ không thể trả lời. Anh đừng lấy làm hoảng loạn. Kiểu trả lời này cho anh biết rằng, anh và ban lãnh đạo còn có nhiều việc phải làm. Một số người sẽ cần phải được nhắc nhở rằng, họ có trách nhiệm hiểu được khách hàng của công ty. Một số người cần phải học khái niệm phục vụ khách hàng nội bộ. Một số khác lại cần được trợ giúp để nhận ra công việc của họ có mối liên hệ với công việc của những người khác trong công ty, nhờ đó họ có thể phục vụ khách hàng chu đáo hơn.

Họ có thể trả lời sai. Anh đừng có cáu nhé. Đây chính là lúc anh đặt ra câu hỏi phụ để tìm hiểu kỹ hơn. Anh có thể hỏi họ Lý do gì đã khiến anh tin vào điều này? Người ta có thể nhanh chóng đi tới kết luận hoặc nhận định sai lầm khi được cung cấp thông tin không chính xác, chẳng hạn như chỉ có một nguồn thông tin hoặc phụ thuộc vào các thông tin cũ. Người lãnh đạo có thể loại bỏ những thông tin được truyền đạt không đúng bằng cách giúp các nhân viên hiểu được trách nhiệm chăm sóc khách hàng và thúc đẩy sự trao đổi thông tin thường xuyên trong công ty.

Họ trả lời những điều anh đã biết. Anh đừng có tự mãn quá. Những câu trả lời đó cũng cần phải được xem xét kỹ khi nào anh cảm thấy thoải mái. Anh có thực sự biết về khách hàng, hay là chỉ điều hành một cách chủ quan dựa trên những thông tin cũ? Một câu hỏi mình đã biết mà lại có thể dẫn đến nhiều câu hỏi khác thì thú vị quá phải không?

Họ trả lời với những ý tưởng mà anh chưa bao giờ có và lấy làm ngạc nhiên về những ý tưởng đó. Không có gì phải xấu hổ ở đây cả. Đây là những câu trả lời khiến người ta hào hứng nhất đấy. Ý tưởng là một cách nhìn trạng thái tĩnh dưới một góc độ mới. Nếu anh dẫn dắt một công ty với nhiều người luôn luôn biết đánh giá khái quát môi trường, biết suy nghĩ về những điều họ thấy và đưa ra những kết luận sâu sắc... thì chẳng còn gì tốt hơn thế nữa đâu.

18. Điều gì công ty chúng ta có thể mang lại cho khách hàng?

Thời điểm thích hợp nhất để đưa ra câu hỏi này là khi anh nói chuyện với khách hàng. Một thời điểm phù hợp khác là khi nói chuyện với một trong số các nhân viên thường xuyên phải giao

tiếp với khách hàng. Đây là câu hỏi đặt ra nhằm thúc đẩy các nhân viên nghĩ ra các ý tưởng mới, những ý tưởng từ nhiều nguồn khác nhau. Việc người lãnh đạo cần làm là hỏi càng nhiều người và hỏi càng thường xuyên càng tốt.

Ngay cả khi anh đã có được một số ý tưởng thì tình huống tồi tệ nhất lại là khi anh có quá ít các ý tưởng đó. Đó là lý do vì sao một nguyên tắc cơ bản của các buổi họp giải quyết vấn đề là tích luỹ càng nhiều ý tưởng càng tốt, chứ không phải là thúc ép để có ý tưởng hay. Đáng tiếc là rất nhiều người lãnh đạo quên mất nguyên tắc này, họ đặt mục đích khi đưa ra câu hỏi là nhằm thu thập được các ý tưởng, nhưng khi các nhân viên đã mạnh dạn nói ra các ý tưởng mới, thì họ lại dập tắt cuộc nói chuyện bằng cách nhận xét mỗi ý tưởng ngay khi ý tưởng đó được nêu ra và sau đó lại băn khoăn tại sao các nhân viên của mình lại không biết cách suy nghĩ theo đúng hướng. Nếu muốn lắng nghe những ý tưởng có thể giúp khách hàng của công ty cảm thấy hài lòng và vui vẻ, anh cần tạo điều kiện để nhân viên nghĩ ra nhiều ý tưởng và xem xét tất cả những ý tưởng đó, kể cả những ý tưởng có thể rất tốn kém, rất mất thời gian và rất kỳ quặc.

Những người sáng tạo thường hay sống lộn xộn, bừa bãi và những ý tưởng hay nhất lại thường không bao giờ có vẻ hợp lý, đầy đủ và thực tế. Chúng thường nấp dưới những ý tưởng phi thực tế và ngốc nghếch. Những ý tưởng hay nhất này cần được khai phá, nuôi dưỡng và bảo vệ. Và mặc dù việc tạo ra được một môi trường khuyến khích suy nghĩ sáng tạo không phải là việc dễ dàng, nhưng nếu tạo ra được một môi trường như vậy thì sẽ rất thú vị đấy!

19. Anh/chị có biết ai là đối thủ cạnh tranh của chúng ta và anh/chị biết gì về họ?

Tính chất công việc của tôi thường đòi hỏi tôi phải dành phần lớn thời gian làm việc xa nhà. Khoảng thời gian sống một mình trong những căn phòng khách sạn thường làm tôi nảy ra những thắc mắc rất khác thường. Một tối, tôi đã ngồi băn khoăn không hiểu những nhân viên khách sạn đã học hỏi như thế nào về những điểm du lịch mà họ hay giới thiệu cho khách. Vì thế, tôi đã hỏi họ và lấy làm ngạc nhiên khi phát hiện ra rằng, khách thường cho là họ phải tự tìm hiểu về các cửa hàng, nhà hàng và các địa điểm du lịch trong vùng bằng tiền và thời gian của chính họ. Điều này khiến tôi liên tưởng tới cách mà một công ty có thể học hỏi về đối thủ cạnh tranh của họ.

(Nếu sự thay đổi chủ đề đột ngột của tôi làm anh không cảm thấy thoải mái thì hãy cứ làm quen với nó đi. Một khi anh lúc nào cũng quá nghiêm túc trong việc đặt câu hỏi thì việc anh không thoải mái với sự thay đổi đề tài của tôi là một điều hoàn toàn bình thường, chứ đâu phải là lỗi của tôi. Hiếm khi ta tìm được một câu hỏi thú vị có thể khiến ta phải đau đầu suy nghĩ, nhưng một câu hỏi với những thông tin có liên quan chặt chẽ đến vấn đề thì có thể có nhiều. Kinh nghiệm của tôi cho thấy rằng, nếu ta cứ cố tìm ra các điểm liên quan ta sẽ không tìm được nhiều ý tưởng. Vì thế tôi đã học cách bỏ qua những điểm liên quan và tập trung vào một chủ đề có vẻ hoàn toàn mới. Đó cũng là lý do vì sao tôi chuyển đề tài câu hỏi ở đây. Và tôi đề nghị các anh đôi khi cũng nên làm như tôi)

Bây giờ xin quay trở lại với câu hỏi. Tôi có thể nhớ lần duy nhất trong nghề kinh doanh của mình mà người lãnh đạo tôi đã hỏi tôi biết gì về đối thủ cạnh tranh của công ty. Đúng lúc này thì tôi lại biết khá nhiều về một sản phẩm mới mà đối thủ cạnh tranh mạnh mẽ nhất của công ty chúng tôi mới đưa ra. Những thông tin này tôi có được là nhờ một trong những khách hàng của tôi nhận được đơn mời mua hàng của công ty đó và ông ta đưa cho tôi xem một bản sao của đơn mời đó. Tôi đã đọc và lưu thông tin này lại. Thật xấu hổ khi phải thú nhận rằng, tôi chưa từng coi thông tin này là quan trọng và nếu không có ai hỏi tới, có lẽ nó sẽ nằm chết trong hồ sơ lưu trữ của tôi mà thôi.

Một nhân viên trước hết phải được coi là người tiêu dùng, rồi mới là nhân viên của công ty. Rất nhiều người trong số họ chọn mua sản phẩm hoặc làm việc với chính những công ty đang tranh giành sự chú ý và tiền bạc của khách hàng của công ty anh. Hoặc cũng có thể họ quen những người thường xuyên có cơ hội giao tiếp với đối thủ cạnh tranh của công ty. Anh sẽ khai thác những thông tin cạnh tranh mà họ biết thế nào đây?

Điều thú vị hơn là cũng có khi nhân viên của anh còn sáng suốt hơn cả chính anh khi đánh giá đối thủ cạnh tranh thực sự của công ty là ai. Đây là một trong những kinh nghiệm mà tôi học được khi tham gia Triển lãm xuất khẩu sách của Hiệp hội Các nhà kinh doanh sách Hoa Kỳ năm 1995. Khi đó, tôi không nghe ai nhắc đến Amazon.com. Tôi tin rằng, rất nhiều cửa hàng sách đã nghe nói tới công ty mới này nhưng phần lớn đều bỏ qua và chỉ coi đó là một trào lưu tiêu dùng nhất thời trong số rất ít những dịch vụ tiêu dùng mới nổi. Họ chỉ chú ý tới sự phát triển của các tập đoàn sách lớn. Đương nhiên, các tập đoàn sách đó là những mối đe doạ thực sự cho họ, nhưng không có gì có thể so sánh với

tác động mạnh mẽ của việc mua sách qua mạng Internet mà họ đã bỏ qua và coi thường Amazon.com.

Tôi tin chắc rằng, trong hoạt động kinh doanh của anh, nhất định có tồn tại đâu đó một đối thủ cạnh tranh kiểu như Amazon.com - một đối thủ thực sự mà anh không ngờ và hầu như không để ý. Khi đặt câu hỏi này, anh sẽ có được những đầu mối thông tin quan trọng về những đối thủ cạnh tranh mà anh cần chú ý tới.

ANH HỌC ĐƯỢC ĐIỀU GÌ TỪ CHƯƠNG NÀY?

Liệu có lúc nào anh chợt nhận ra rằng, khi ta giả định về những điều người khác biết và không biết, thì điều đó thật nguy hiểm hay không? Tôi đã từng biết khá nhiều doanh nhân trẻ, mặc dù tốt nghiệp MBA từ những trường danh tiếng nhất nhưng lại thiếu những kiến thức và hiểu biết cơ bản nhất về hoạt động của một công ty. Chính vì vậy, khi người lãnh đạo đặt ra các câu hỏi như trong chương này, mục đích của họ không phải là nhằm hiểu được những điều nhân viên của họ còn chưa biết và mức độ không biết đến mức nào, mà để nhằm khám phá những điểm họ cần chú trọng hướng dẫn các nhân viên đó.

Việc nghi ngờ những điều vốn vẫn được coi là đương nhiên luôn là một hành vi hoàn toàn lành mạnh

BERTRAND RUSSELL,

nhà toán học và triết gia người Anh

Nếu anh đưa ra những câu hỏi này và nhận được quá ít câu trả lời thì đó cũng không phải là lý do để cảm thấy thất vọng hay để phàn nàn về những yếu kém và non nớt của các nhân viên của mình. Người lãnh đạo phải coi những câu hỏi này như điểm khởi đầu đầy hứng thú cho các bước tiếp theo. Người lãnh đạo phải lấy làm hào hứng khi phát triển kế hoạch giúp các nhân viên của mình làm việc khéo léo hơn. Người lãnh đạo phải thực sự tạo ra một kế hoạch và tiếp tục đặt ra các câu hỏi như một phương pháp theo đuổi sự thành công của kế hoạch đó. Người lãnh đạo phải mong muốn một cách chắc chắn rằng, mỗi nhân viên của mình phải được trang bị đầy đủ kiến thức và kỹ năng cần thiết để có thể toàn tâm, toàn ý tham gia vào công việc của công ty ngay từ những buổi làm việc đầu tiên.

Còn anh thì sao? Hãy nghĩ là những câu hỏi này sẽ có một số tác dụng nào đó trong môi trường kinh doanh của anh. Nếu không bao giờ hỏi chúng, anh sẽ không bao giờ biết được liệu những câu

hỏi này có tác dụng hay không và tác động như thế nào đâu.

BÀI TẬP CHƯƠNG 3

1. Câu hỏi nào trong chương này anh thấy khó nhất? Tại sao?

2. Câu hỏi nào khác về hoạt động kinh doanh làm anh phải suy nghĩ?

3. Những vấn đề kinh doanh cơ bản nào mà nhân viên của anh cần phải học hỏi thêm?

4. Anh định lập kế hoạch như thế nào để đảm bảo rằng nhân viên của anh học hỏi và tiếp thu được những điều đó?

5. Điều gì anh muốn ghi nhớ nhất trong chương này?

Các ghi chú, nhận xét khác của riêng anh

Chương 4:

Những câu hỏi cụ thể hơn dành cho các nhân viên trong công ty

TRƯỚC KHI ANH bắt đầu tiếp tục đặt ra các câu hỏi, hãy ghi nhớ một số điểm sau: i) Đặt câu hỏi là một việc làm mất nhiều thời gian; ii) Đặt câu hỏi có nghĩa là anh cần phải lắng nghe câu trả lời; iii) Đặt những kiểu câu hỏi như thế sẽ làm phiền một số người. Việc hiểu rõ từng điểm này sẽ giúp anh hình thành chiến lược phỏng vấn của mình, vì vậy chúng ta hãy cùng xem xét từng điểm một.

Đặt câu hỏi là một việc làm mất nhiều thời gian.

Hãy nghiêm túc khi nghĩ tới điều này. Anh không thể đặt ra những câu hỏi quan trọng và thăm dò ý kiến mọi người mà không để họ có thời gian cần thiết để trả lời những câu hỏi đó. Khi gặp một câu hỏi hay, thực tế phần lớn mọi người đều phải suy nghĩ một lúc, định hình câu trả lời của mình, nói ra và trông chờ sự đáp lại của người đặt ra câu hỏi. Thông thường, để đáp lại câu trả lời đó, người hỏi sẽ tiếp tục đặt ra một câu hỏi khác và quá trình phỏng vấn lại bắt đầu lại từ đầu. Quá trình này đòi hỏi phải có thời gian. Sẽ thật là khiếm nhã nếu anh đặt câu hỏi mà không hề dành thời gian để lắng nghe và tiếp thu câu trả lời. Anh cần hết sức ý tứ khi làm phiền ai đó bằng cách phỏng vấn họ, trong khi thực tế anh không biết rõ liệu họ có thời gian để trả lời hay không.

Nhiều người lãnh đạo không đặt ra các câu hỏi cho nhân viên của mình vì công việc này đòi hỏi nhiều thời gian. Họ thường nói họ sẽ dành thời gian để đặt câu hỏi khi mọi việc đi vào chiều hướng ổn định. Nếu anh là một người lãnh đạo như vậy, người luôn mong chờ cho đến lúc mọi việc ổn định, thì anh sẽ phải chờ khá lâu đấy. Hãy sắp xếp thời gian để có thể thường xuyên phỏng vấn nhân viên. Đó chính là công việc của người lãnh đạo.

Đặt câu hỏi có nghĩa là anh sẽ phải lắng nghe câu trả lời.

Anh còn nhớ câu chuyện về người đàn ông muốn gửi giấy chứng nhận cho vợ của mình để chứng minh anh ta đã hoàn thành khóa học lắng nghe của tôi không? Anh còn nhớ câu trả lời của tôi là gì không? Hiểu rõ về một quá trình lắng nghe hiệu quả không thực sự đảm bảo rằng anh sẽ vận dụng tốt những quy tắc của quá trình đó.

Anh đã bao giờ phải trò chuyện với một người không ngừng nhìn vào đồng hồ của anh ta trong khi anh đang nói hay chưa? Phần lớn chúng ta đều tận dụng khoảng thời gian lúc người khác đang nói để nghĩ cách đáp lại những gì họ nói (hoặc những gì mà chúng ta cho là họ đang nói bởi vì thực ra thì lúc đó chúng ta không thật sự lắng nghe họ). Đó không phải là lắng nghe. Quá trình đặt câu hỏi và lắng nghe câu trả lời bao gồm cả việc luôn theo sát từ đầu tới cuối câu trả lời cho dù nó ngắn gọn hoặc dài dòng đến thế nào.

Thật là tồi tệ nếu anh đặt ra một câu hỏi và sau đó chẳng buồn nghe người khác trả lời. Nếu chưa sẵn sàng tăng cường kỹ năng lắng nghe của mình thì tốt hơn hết là không nên đặt bất kỳ câu hỏi nào cả.

Việc đặt những câu hỏi như thế này sẽ làm phiền một số người.

Không phải ai cũng sẽ hứng thú trước thái độ quá nhiệt tình của anh khi đặt ra những câu hỏi vượt quá nội dung công việc mà họ thường cho là anh sẽ hỏi. Hãy dự kiến trước là anh sẽ phải thấy những ánh mắt không mấy tập trung, thái độ nước đôi hay lảng tránh cố ý của người trả lời. Hãy đừng để những thái độ như vậy ngăn cản việc đặt câu hỏi của anh. Mọi người thường nghi ngờ những người lãnh đạo nào bắt đầu đặt ra câu hỏi vì họ cảm thấy lúng túng trước phong cách mới này, hoặc vì họ lo ngại bị trả đũa khi trả lời thành thực một câu hỏi khó, hay đơn giản là vì họ vẫn còn hoài nghi.

Hãy đừng để sự miễn cưỡng của người trả lời ảnh hưởng đến quyết tâm đặt những câu hỏi này của anh. Hãy nhấn mạnh lại những gì đã hỏi, giải thích lại ý định của anh và tiếp tục đặt câu hỏi cho họ.

Việc đặt câu hỏi đúng cũng đòi hỏi nhiều kỹ năng như việc đưa ra câu trả lời đúng.

ROBERT HALF,

chuyên viên bộ phận nhân sự của Mỹ

Cũng đừng để mình rơi vào tình trạng không còn câu hỏi nào để hỏi cũng như đừng hỏi họ quá dồn dập. Hãy lựa chọn câu hỏi cho đúng người đúng cảnh. Học cách đặt câu hỏi chính là một hình thức tư duy chiến lược. Và khoảng thời gian mà anh dành để suy nghĩ một cách chiến lược về những câu hỏi sẽ đặt ra cũng chính là quãng thời gian được sử dụng hiệu quả. Nhờ đó, câu trả lời anh nhận được sẽ có giá trị cao hơn.

Tôi còn có đôi lời khuyên khác dành cho anh đây. Nếu anh cảm thấy khó quyết định xem nên bắt đầu bằng câu hỏi nào để có thể tìm hiểu sâu hơn về nhân viên, tại sao anh không thử đặt câu hỏi như thế này: Anh/chị nghĩ sao về một người lãnh đạo luôn đặt ra câu hỏi hay cho mọi người? Câu trả lời cho câu hỏi này có thể mang lại cho anh một động cơ mới để đặt ra thêm nhiều câu hỏi khác.

20. Những cản trở nào anh/chị sẽ gặp phải khi thực hiện công việc của mình?

Trong nhiều năm qua, chúng ta thường bắt gặp trong các tổ chức dù lớn hay nhỏ thái độ coi việc của người khác không phải là mối quan tâm của mình và chúng ta còn thường hay phê phán và lên án thái độ đó. Anh đã bao giờ tự hỏi, liệu có khách hàng nào nghĩ như vậy về tổ chức của anh chưa? Hay đã bao giờ anh thực sự muốn biết rằng, liệu trong tổ chức của anh có nhân viên nào đó đang tìm kiếm việc làm ở nơi khác vì họ tin rằng không có ai trong tổ chức quan tâm tới việc cải tổ hệ thống nội bộ? Tiến sĩ W. Edward Demming, người mà tên tuổi gắn liền với vấn đề chất lượng, tin rằng 85% trong số các vấn đề chất lượng tại nơi làm việc là do lỗi của cơ cấu tổ chức và các quy trình chứ không phải sự bất tài của một cá nhân nào gây ra. Trong tổ chức của chúng ta cũng có rất nhiều những chính sách và thủ tục gây khó khăn cho các thành viên khi họ đang cố gắng hết sức để làm vừa lòng khách hàng, và anh cần biết những cản trở đó xảy ra ở đâu đó trong tổ chức của mình.

Trong mục lục các câu hỏi, đây là câu hỏi đầu tiên đòi hỏi người trả lời phải có sự liều lĩnh và táo bạo. Câu trả lời cho câu hỏi này thường là tên của một cá nhân hay một bộ phận. Anh hãy nhớ rằng, người trả lời câu hỏi này có lẽ sẽ cần một khoảng thời gian nhất định để nghĩ xem việc kể cho anh nghe sự thật có thực sự an toàn với họ hay không. Nói về một chính sách đã lỗi thời hay giải thích về một quy trình dễ cải tiến là một câu trả lời khá an toàn.

Chỉ ra một bộ phận hay một đồng nghiệp làm việc không mấy hiệu quả thường gây rắc rối cho họ. Anh sẽ phải cân nhắc tới thời gian và địa điểm khi táo bạo đặt ra câu hỏi này. Một khoảng dừng thích hợp sau khi đưa ra một câu hỏi nhạy cảm sẽ giúp anh nhận được câu trả lời sâu sắc và hữu ích hơn.

Lưu ý: Khi đặt câu hỏi này hoặc khi nghe câu trả lời, một trong những nguyên tắc cơ bản để có được một cuộc phỏng vấn hiệu quả là người hỏi không (và thường là không nên) biểu lộ thái độ của mình. Khi được trả lời, anh chỉ nên tiếp nhận thông tin, suy xét xem chỗ nào mình còn chưa hiểu rõ và khẳng định với người trả lời câu hỏi rằng ý kiến của họ là hết sức quý giá và sẽ được xem xét kỹ. Nếu chỉ dựa vào một câu trả lời đó mà anh đã bày tỏ quan điểm của mình hay tỏ ra hứa hẹn một điều gì đó thì anh sẽ dễ rơi vào những thông tin phức tạp hơn nhiều so với những thông tin mà câu trả lời đó cung cấp.

Điều này đặc biệt gây rắc rối khi câu trả lời lại chỉ đích danh một cá nhân nào đó. Người trả lời sẽ lấy làm hài lòng khi anh thể hiện thái độ của mình, nhưng điều đó sẽ gây khó khăn cho cá nhân người thứ ba được đề cập tới. Trong tình huống này, tốt nhất là anh hãy nói "Cám ơn anh/chị đã trình bày với tôi điều này. Theo tôi hiểu thì trường hợp của anh/chị là [nhắc lại vấn đề]. Anh/chị có thể tin là tôi sẽ tìm hiểu kỹ chuyện này và sẽ gặp lại anh/chị khi nào có cách giải quyết. Anh/chị hãy hiểu rằng tôi đánh giá cao những nỗ lực của anh/chị trong việc góp phần làm cho tổ chức của chúng ta hoạt động tốt hơn."

Bây giờ, việc anh cần làm là tìm hiểu kỹ hơn vấn đề này. Bằng cách đặt ra nhiều câu hỏi hơn và thận trọng lắng nghe những câu trả lời khác, anh có thể thực hiện lời hứa của mình là sẽ tìm ra cách giải quyết cho người đầu tiên trả lời câu hỏi của anh. Cách giải quyết đó có thể không hoàn toàn đúng như những gì họ muốn hay hình dung tới, nhưng họ sẽ đánh giá cao một sự thực là anh đã giữ lời hứa và theo đuổi vấn đề đến cùng.

21. Đội ngũ lãnh đạo của chúng ta đã gây cản trở gì cho công việc của anh/chị?

Một trong những vai trò được nhắc tới nhiều nhất của người lãnh đạo là tháo gỡ những trở ngại. Người lãnh đạo sẽ gặp khó khăn nếu họ rơi vào lối mòn chỉ giải quyết những vấn đề được báo cáo thay vì tạo ra một môi trường đúng người đúng việc. Người lãnh đạo thành công là người luôn nhiệt tình giúp đỡ nhân viên của mình tìm ra cách thức làm việc hiệu quả bằng cách đào tạo họ phù

hợp với khả năng của họ. Những người lãnh đạo này để cho đội ngũ nhân viên của mình tự hiểu rằng, ban lãnh đạo luôn mong đợi họ nêu ra yêu cầu được giúp đỡ nếu họ gặp phải trở ngại nào đó vượt quá khả năng giải quyết của bản thân. Đó chính là lúc các nhà lãnh đạo xắn tay áo lên và bắt tay vào giải quyết vấn đề thay cho nhân viên.

Nhưng sẽ như thế nào nếu như chính ban lãnh đạo lại là một trở ngại? Việc đặt ra câu hỏi Đội ngũ lãnh đạo của chúng tôi đã gây cản trở gì cho công việc của anh/chị? đòi hỏi sự kiên trì và lòng dũng cảm.

Việc này đòi hỏi sự kiên trì, bởi vì lần đầu tiên khi đặt câu hỏi này, gần như chắc chắn là anh sẽ nhanh chóng nhận được câu trả lời kiểu như "Không có trở ngại nào cả" hay "Lãnh đạo làm việc rất tốt". Đừng bỏ lỡ những mẩu đối thoại trong nội bộ công ty, chúng chắc chắn sẽ cho anh biết, người trả lời câu hỏi của anh đang nghĩ gì trong đầu. "Ông/bà ta nghĩ tôi dại dột lắm chắc? Cứ làm như là tôi sẽ trả lời câu hỏi đấy vậy!" Thành thực mà nói, liệu anh có thể trách họ về cách họ nghĩ như vậy được không? Vì thế, anh hãy cứ đặt câu hỏi này, nhưng đừng quá mong chờ nhận được câu trả lời có chất lượng ngay trong lần đầu tiên. Anh càng đặt ra nhiều câu hỏi khác nhau và xử lý thông tin từ những câu trả lời đó một cách xác đáng, càng có khả năng anh sẽ nhận được câu trả lời chân thực hơn khi quay trở lại đặt lại câu hỏi này.

Việc này cũng đòi hỏi lòng dũng cảm bởi vì câu trả lời mà anh nhận được có thể sẽ hơi khó nghe đấy. Khi làm việc với nhiều nhà lãnh đạo, tôi đã hiểu ra một thực tế rằng anh càng có vị trí cao trong hệ thống cấp bậc của tổ chức thì anh càng khó chắc chắn được rằng, mình sẽ nắm bắt được bức tranh chân thực về tình hình làm việc hàng ngày của tổ chức. Tất nhiên là anh đã có kinh nghiệm đặt câu hỏi từ lâu đủ để tạo lòng tin ở mọi người. Anh có thể nghe thấy nhiều lời nhận xét về thái độ làm việc của nhân viên trong tổ chức của anh và thậm chí có thể là cả về thái độ của anh nữa. Những nhận xét này sẽ đòi hỏi anh chuẩn bị tâm lý và phải tự thay đổi một số cách cư xử của bản thân.

Đừng đặt câu hỏi này nếu như anh chưa sẵn sàng nghe câu trả lời và làm một điều gì đó để thay đổi sau đấy. Tuy nhiên, nếu anh chưa sẵn sàng hành động thì đã đến lúc nhanh chóng chuẩn bị sẵn sàng rồi đó!

22. Gần đây có quyết định quản lý mới nào anh/chị không hiểu?

Mục đích của anh khi đặt ra câu hỏi này là xác định rõ xem liệu anh có cần đánh giá lại chất lượng của những quyết định được đưa ra hay đánh giá cách thức anh truyền đạt quyết định đó hay không. Đây là hai vấn đề hoàn toàn khác nhau. Anh cần tìm hiểu rõ, liệu có phải mọi người không hiểu tại sao ban lãnh đạo lại đưa ra một quyết định nào đó hay liệu vấn đề là ở chỗ cách thức truyền đạt quyết định của anh. Anh cần tìm hiểu như vậy bởi vì thường thì trước khi một quyết định nào đó được truyền đạt cho mọi người, ban lãnh đạo hiếm khi đánh giá thái độ phản ứng mà quyết định đó sẽ gây ra.

Trước hết, chúng ta hãy xem xét tới thái độ phản ứng của mọi người. Các cuộc tìm hiểu ý kiến nhân viên cho thấy động lực khuyến khích mạnh mẽ nhất trong môi trường làm việc chính là tình cảm gắn bó với tổ chức mà các nhân viên cảm thấy khi họ hiểu được điều gì đang diễn ra trong tổ chức. Nếu anh muốn có bằng chứng thuyết phục hơn nữa thì hãy dạo quanh khu làm việc, sau khi xuất hiện những tin tức về một thay đổi nào đó trong công ty trên các phương tiện truyền thông. Không có gì làm cho mọi người cảm thấy mình như một con tốt trên bàn cờ hơn là họ phát hiện ra rằng công ty của mình đã che mắt mình một số việc và chỉ biết được những điều đó từ những thông tin bên ngoài công ty. Hãy tin tôi đi, cho dù quyết định đó có hợp lý đến thế nào hay sự thay đổi có thực tế đến mấy thì khi một quyết định hay một sự thay đổi được công bố, mọi người đều có phản ứng thiếu tích cực, và chính công ty đó sẽ phải gánh chịu hậu quả của điều này. Nghe tin từ báo chí chỉ là một ví dụ, nhưng, còn rất nhiều quyết định quan trọng được truyền đạt tới đội ngũ nhân viên mà không có bất kỳ kế hoạch truyền đạt thông tin nội bộ nào được ban lãnh đạo cân nhắc kỹ càng, và phần lớn các quyết định được đưa ra hàng ngày thì lại được truyền đạt tới nhân viên mà không có bất cứ lời giải thích nào. Việc coi thường thái độ phản ứng của mọi người đối với một quyết định của công ty khi cách thức truyền đạt quyết định đó đã không được xây dựng một cách hợp lý, sẽ là một việc làm rất liều lĩnh.

Vậy còn về nội dung của quyết định thì sao? Khi người lãnh đạo dành thời gian để thực hiện một công việc cần thiết là giải thích về những quyết định của mình, họ đã thừa nhận một trong những vai trò quan trọng của người lãnh đạo là vai trò sư phạm. Không có ai biết suy nghĩ đúng đắn mà lại cho phép trẻ vị thành niên sử dụng xe ô tô và lái xe một mình trước khi chúng được đào tạo quy củ, thực hành lái xe nhiều lần và đã vượt qua kỳ thi lấy bằng lái ô tô. Đã có nhiều công ty muốn hoạt động theo phương pháp "đúng người, đúng việc, đúng khả năng". Tuy nhiên, có rất ít

công ty trong số đó tiến hành được những bước đi cần thiết để đảm bảo rằng mọi nhân viên đều hiểu rõ công ty mình hoạt động như thế nào, để xây dựng những cấp bậc đào tạo tương ứng với các cấp cán bộ có thẩm quyền ra quyết định, và để thường xuyên cung cấp một hệ thống trao đổi thông suốt những ý kiến phản hồi hữu ích cho toàn bộ đội ngũ nhân viên. Một người lãnh đạo muốn giúp mọi người nắm rõ về quá trình đưa ra quyết định sẽ luôn hướng dẫn các nhân viên của mình chuẩn bị cho những tình huống mà chính họ sẽ phải tự đưa ra quyết định của bản thân.

23. Làm thế nào chúng ta có thể truyền đạt quyết định quản lý hiệu quả hơn?

Tôi không thể nhớ chính xác mình đã nghe thấy câu hỏi này lần đầu tiên ở đâu, nhưng tôi vẫn còn nhớ tình huống đó xảy ra như thế nào. Nhóm chúng tôi đang ngồi quanh một chiếc bàn. Biểu đồ được treo kín trên tường, bút nhớ và giấy ghi chép bày bừa trên bàn. Công việc của chúng tôi tiến triển tốt đẹp cho đến khi bàn tới mục cuối cùng của chương trình họp. Nhiệm vụ của chúng tôi lúc này là phải thống nhất áp dụng cách thức thông báo một quyết định mới được đưa ra. Cuộc thảo luận dường như rơi vào bế tắc. Có ai đó hít sâu một hơi thật dài, nhìn mọi người trong cuộc họp và nói: "Không lẽ chúng ta cho rằng mình có thể nghĩ ra một kế hoạch truyền đạt thông tin hiệu quả khi mà chúng ta vẫn chưa thật sự biết rõ quyết định đó đã được đưa ra trên cơ sở nào hay sao?".

Một câu hỏi rất hay! Đó chính là điều chúng tôi đang làm: nói tới một vấn đề mà bản thân chúng tôi không có một thông tin thực sự hay một ý tưởng rõ ràng nào về nó. Lúc đó, chính người táo bạo đặt ra câu hỏi này đã đưa chúng tôi đi đúng hướng. Chúng tôi đã hoãn cuộc họp lại và bắt đầu tìm hiểu vấn đề này. Ta không thể thảo luận về một quyết định nào đó một khi vẫn chưa hiểu rõ về nó. Việc đặt câu hỏi Làm thế nào chúng ta có thể truyền đạt các quyết định quản lý hữu hiệu hơn? có thể giúp chúng ta tránh mất thêm công sức vào một việc gì đó mà chúng ta chưa thực sự hiểu rõ.

Tuy nhiên, để truyền đạt thông tin một cách hiệu quả thì nếu chỉ mong muốn tìm hiểu bối cảnh một quyết định quản lý được đưa ra như thế nào vẫn là chưa đủ. Anh còn phải tìm hiểu xem loại hình phương tiện thông tin nào sẽ truyền đạt thông điệp đó hiệu quả nhất. Việc truyền đạt thông tin theo một phương pháp cố định, không bao giờ thay đổi thường là sai lầm. Xét về một khía cạnh nào đó, nếu thông tin luôn luôn được truyền đạt vào cùng

một thời điểm, theo cùng một cách thì việc truyền đạt đó không bao giờ liên tục đáp ứng được nhu cầu thông tin của mọi người.

Việc đặt câu hỏi này sẽ giúp anh xác định được chiến lược truyền đạt thông tin hiệu quả. Hỏi đi hỏi lại câu hỏi này nhiều lần và theo dõi liên tục những câu trả lời đã có thay đổi sẽ giúp anh (và nhiều người khác nữa trong cùng công ty) định hình được các chiến lược truyền đạt thông tin thực sự hiệu quả. Anh hãy nhớ rằng khách hàng sẽ căn cứ vào mối quan hệ của một tổ chức với nhân viên của mình để đánh giá tổ chức đó. Nếu tất cả các thành viên của tổ chức - từ nhân viên cấp thấp cho tới cán bộ cấp cao - đều biết và hiểu rõ về những gì đang diễn ra trong nội bộ tổ chức thì chẳng phải điều đó rất gây ấn tượng với khách hàng hay sao?

Đồng thời, chẳng có lý do gì có thể biện hộ cho tình trạng giao tiếp tồi trong nội bộ công ty anh. Trong thời đại công nghệ thông tin phát triển nhanh chóng, thuận tiện với chi phí thấp như ngày nay, tôi dám chắc rằng, ở những công ty mà người lãnh đạo không giao tiếp tốt với các nhân viên của mình, khi họ càng có doanh thu cao hơn doanh thu bình quân của ngành, thì đạo đức nghề nghiệp càng kém hơn mức đạo đức trung bình của các công ty và các tổ chức khác trong cùng ngành; và họ cũng sẽ phải nhận càng nhiều lời phàn nàn từ phía khách hàng.

Có lẽ đây là lúc thích hợp để anh đánh giá xem công ty mình đã áp dụng công nghệ truyền đạt thông tin như thế nào và để phát triển một số chiến lược mới nhằm truyền đạt những thông điệp và quyết định quan trọng tới toàn bộ tổ chức một cách thông suốt.

24. Nếu có thể thay đổi điều gì đó về thái độ cư xử tập thể trong công ty, anh/chị sẽ thay đổi điều gì?

Rất nhiều tổ chức đưa ra một danh mục các giá trị và tư cách đạo đức như một bảng tiêu chuẩn hướng dẫn nhân viên cư xử như thế nào cho đúng. Danh mục những giá trị đạo đức này thường xuyên được in ra và phân phát cho các nhân viên. Người ta nghĩ rằng, các giá trị đạo đức đó là có thật bởi vì chúng được quy định trên giấy tờ, nhưng trong thực tế, các giá trị đó lại chỉ tồn tại trên giấy mà thôi. Đó là những giá trị rất quan trọng nên chúng không chỉ tồn tại trên giấy tờ mà còn phải được áp dụng vào thực tế hoạt động thường nhật của một tổ chức trình tự tổ chức công việc.

Lời khuyên là điều chúng ta chỉ tìm kiếm khi thực ra ta đã biết câu trả lời nhưng lại mong là chưa hề biết đến.

- ERICA JONG,

nhà văn Mỹ

Người lãnh đạo thành công cần đặt ra thách thức cho mình là sử dụng giá trị đạo đức của công ty và của chính họ làm công cụ đo lường và đánh giá. Họ cần khen ngợi và khuyến khích những hành vi đúng đắn, theo dõi sự khác nhau giữa hành vi mà ai đó thực sự thể hiện và hành vi mà họ muốn người khác cư xử, đồng thời sửa chữa những hành vi sai trái trước khi chúng lây lan ra khắp tổ chức. Thách thức đối với phần lớn những người lãnh đạo là phải luôn duy trì được hình ảnh chính xác về thực trạng nơi làm việc của tổ chức mình. Câu hỏi này có thể giúp anh thực hiện đúng yêu cầu đó. Khi nhà lãnh đạo hiểu được rằng, các tổ chức, cũng giống như con người, cũng có những thói quen tốt và cả những thói quen xấu, thì họ có khả năng mang lại những thay đổi tích cực cho tổ chức đó. Việc tìm ra khoảng cách giữa những điều được nói ra và những điều đã được thực hiện chính là xuất phát điểm cho chúng ta.

Hãy nghĩ xem anh sẽ (hoặc đã) làm gì khi rơi vào tình huống những giá trị đạo đức đã được công bố của công ty trở nên trái ngược nhau. Nếu trong lời tuyên bố của anh về các giá trị đạo đức, anh nói rằng, anh tôn trọng mọi thành viên trong công ty thì liệu anh có sa thải nhân viên bán hàng giỏi nhất của công ty nếu nhân viên đó liên tục mắng mỏ các nhân viên văn phòng không? Nếu anh coi trọng tính sáng tạo thì liệu anh có từ bỏ một công việc chỉ vì anh thấy nó chẳng làm thay đổi các trục trặc đang tồn tại của khách hàng hay không? Nếu như theo lời tuyên bố sứ mệnh của anh, khách hàng là mối quan tâm hàng đầu, thì liệu anh có rút lại khoản tiền thưởng cho người phó giám đốc dịch vụ khách hàng khi các mục tiêu về dịch vụ khách hàng của công ty không được hoàn thành không? Còn về khoản tiền thưởng của riêng anh thì như thế nào? Anh có thực hiện đúng những gì mà anh chủ trương theo đuổi hay không?

Hãy tin tôi đi, nếu anh không lãnh đạo công ty dựa trên những giá trị đạo đức đã được công bố thì sẽ tồn tại khoảng cách giữa thái độ, hành vi mà anh muốn các thành viên thuộc công ty anh phải cư xử, với thái độ, hành vi mà họ thực sự thể hiện trong thực tế. Anh cần ưu tiên hàng đầu cho việc tìm ra những khoảng cách này. Nhưng tất nhiên rồi, anh sẽ chẳng cần phải làm như vậy nếu anh đang cân nhắc việc sửa đổi lại danh sách các giá trị đạo đức mà anh đã hết sức tự hào khi in ra trong bản báo cáo thường niên của mình.

Câu hỏi này đòi hỏi phải có sự theo dõi thường xuyên. Hãy thử đặt câu hỏi tiếp theo như thế này: Chúng ta có thể làm gì để đưa thái độ, hành vi của các nhân viên trong công ty về đúng hướng? Hãy lắng nghe kỹ câu trả lời nhé.

25. Công ty chúng ta có thể mang lại những lợi ích nào phù hợp với anh/chị?

Câu hỏi này rất cụ thể, và có thể anh không cần đến nó, nhưng nếu anh quan tâm tới lợi ích của nhân viên hoặc nếu anh có trách nhiệm kiến nghị và đưa ra quyết định liên quan tới vấn đề lợi ích thì anh hãy đặt ra câu hỏi này.

Sau nhiều năm làm việc, tôi đã nhận thấy một phong cách cư xử chung giữa các đối tác có quan hệ làm ăn lâu dài rất tốt đẹp và thành công. Đó là khi sắp tới những dịp nghỉ lễ hoặc sinh nhật, họ thường hỏi nhau những câu đại loại như: "Anh/chị định làm gì vào dịp này năm nay?". Giá mà tôi có thể diễn đạt lại cho các anh nghe giọng nói ấm áp của họ khi nói cái câu đơn giản đó. Hãy đừng nói ra câu nói đó với giọng điệu không thể hiện sự quan tâm hay có chút đùa cợt vì đó không phải là cách nói giữa những đối tác này. Anh cũng đừng vội vã kết luận rằng, mọi người lúc nào có dịp tặng quà nhau cũng nói như vậy. Những người này không hề quên mất ý nghĩa của sự bất ngờ. Họ chỉ nhận ra rằng những món quà dựa trên nhu cầu thực tế sẽ là những khoản đầu tư mang lại lợi ích lớn hơn.

Vậy câu hỏi này có thể giúp gì đối với vấn đề lợi ích của nhân viên? Rất nhiều đấy các bạn ạ. Nhiều năm trước đây, nơi làm việc của chúng ta còn gồm nhiều nhóm người có suy nghĩ tương đối giống nhau. Lúc đó, việc quyết định đưa ra một biện pháp có hiệu ứng đem lại lợi ích mới vẫn còn khá dễ dàng. Nhưng bây giờ thì mọi thứ đã thay đổi. Trong một bộ phận, anh có thể thấy có người thì xem xét các vấn đề liên quan tới hưu trí, người lớn tuổi thì quan tâm tới trẻ con, nhân viên trẻ tuổi hơn thì tìm kiếm cơ hội học tập và phát triển các kỹ năng mới, có người thì lại đang bắt đầu sự nghiệp của mình. Giữa các nhân viên trong tổ chức của anh ngày càng có sự khác biệt lớn hơn: về chủng tộc, cấp bậc, tầng lớp xã hội và kinh nghiệm sống. Chiến tranh Việt Nam, các cuộc biểu tình, Vụ ám sát Tổng thống John Frank Kennedy, chương trình truyền hình dài tập buổi sáng Captain Kangaroo... là những hình ảnh và sự kiện có ảnh hưởng sâu sắc đối với một số người, nhưng đối với nhiều người khác, chúng chỉ đơn thuần là những sự kiện lịch sử. Những chương trình truyền hình như Chiến dịch Bão táp Sa mạc, Vụ nổ tàu Challenger, chương trình ca nhạc MTV... cũng

có ý nghĩa tương tự như vậy đối với những người khác. Rõ ràng là một quan điểm thì không thể thích hợp với số đông, chứ đừng nói thích hợp với tất cả mọi người.

Khi anh cố gắng mang lại nhiều lợi ích cho nhân viên của mình, đồng thời trở thành một nhà quản lý tốt các nguồn lực của công ty, anh sẽ cần có những thông tin cụ thể về những đồng nghiệp của mình. Chương trình lợi ích nào không đáp ứng được các nhu cầu đa dạng của nhân viên trong tổ chức thì đều là lãng phí và thể hiện khả năng lãnh đạo yếu kém. Việc đặt câu hỏi về lợi ích này sẽ không làm cho bản thân những quyết định đó trở nên dễ dàng hơn, nhưng sẽ giúp anh trở thành một nhà hoạch định chiến lược giỏi hơn.

26. Hình thức làm việc theo nhóm diễn ra như thế nào trong công ty chúng ta?

Nếu có ai đó tổ chức một cuộc điều tra để tìm ra vấn đề thuật ngữ kinh doanh bị sử dụng sai nhiều nhất thì tôi cũng muốn tham gia bình chọn cho một từ khác cũng bị sử dụng sai rất nhiều đó là từ nhóm. Từ này thường được sử dụng để chỉ một nhóm người cùng nhau thực hiện một nhiệm vụ nào đó. Tuy nhiên, trong thực tế, từ nhóm lại mang một ý nghĩa rất cụ thể. Nhóm là một tập hợp những người có chung một mục đích có ý nghĩa và có sự đồng cảm, cùng làm việc nhằm đạt được một mục tiêu chung. Thế nhưng, ở đây, tôi không muốn tranh luận về khái niệm hay giá trị của từ nhóm mà điều tôi muốn các anh suy nghĩ là về tầm quan trọng của câu hỏi Hình thức làm việc theo nhóm diễn ra như thế nào trong công ty chúng ta? nếu anh thực sự cho rằng công ty mình cần áp dụng cách thức làm việc theo nhóm.

Câu trả lời sẽ phụ thuộc rất nhiều vào thực tế từng nhóm. Nhóm, cũng như các cá nhân, phòng ban và công ty, đều trải qua những bước thăng trầm, và câu trả lời cho câu hỏi này sẽ chịu ảnh hưởng của việc nhóm đó đang làm việc hiệu quả hay không. Sau khi lắng nghe nhân viên trình bày những khó khăn, hoặc nghe họ vui mừng kể lại những thành công của họ, anh cần phải tìm hiểu sâu hơn nữa. Mục đích của anh khi đặt câu hỏi này là hiểu được tất cả những gì mà các nhóm trong công ty của anh đã trải qua.

Anh hãy chú ý lắng nghe khi nhân viên nói tới việc họ ít nhận được sự hỗ trợ của công ty, phải đối mặt với tình trạng khan hiếm nguồn lực, không được mọi người đánh giá đúng những nỗ lực của mình, hay các cuộc họp được tổ chức liên miên gây lãng phí thời gian.

Thực tế, các nhóm thường được hình thành không phải do ngẫu nhiên. Anh không thể cho rằng, chỉ cần tập hợp một vài cá nhân thông minh, lanh lợi vào cùng một phòng họp và gọi họ là một nhóm thì họ đã thực sự trở thành một nhóm. Công việc của người lãnh đạo chính là xây dựng và nuôi dưỡng dần dần các nhóm đó. Đã đến lúc anh nhìn nhận lại cách thức xây dựng, đào tạo và thành lập các nhóm làm việc của công ty mình dựa trên những câu trả lời cho câu hỏi này. Có lẽ anh cũng cần phải xem xét lại nguyên tắc làm việc của các nhóm hiện có trong công ty. Anh cũng cần lên kế hoạch cho việc tìm hiểu về các nhóm, việc này không chỉ giúp anh nhìn nhận sự tiến bộ của một nhóm trong việc hướng tới thực hiện các mục tiêu của mình mà còn giúp anh đánh giá được mức độ hiệu quả của nhóm đó khi làm việc cùng nhau.

Trong một câu trả lời rõ ràng và lạc quan nào đó mà anh nhận được, anh sẽ thấy người trả lời hào hứng kể về những cơ hội học hỏi những điều mới lạ, về những cơ hội phát triển các kỹ năng mới và xây dựng các mối quan hệ mới. Với những câu trả lời như vậy, anh có thể hiểu rằng kinh nghiệm làm việc theo tập thể nhóm đã mang lại lợi ích cho cả công ty và các thành viên của công ty.

27. Anh/chị cảm thấy như thế nào khi bắt đầu một tuần làm việc mới?

Câu hỏi này đánh dấu sự thay đổi về trọng tâm phỏng vấn của chúng ta. Ở phần trước, các câu hỏi yêu cầu nhân viên chia sẻ những sự việc và thông tin mà họ biết. Những sự việc và thông tin trong các câu trả lời này rất quan trọng, vì trên thực tế, chúng ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của công ty. Nhưng chúng không thể phản ánh được mọi vấn đề. Các công ty luôn bao gồm nhiều thành viên, và các thành viên lại có những cảm xúc khác nhau. Người lãnh đạo nào tin rằng họ có thể tập trung làm công việc của mình và để cho bộ phận nhân sự giải quyết “phần tinh thần" của công ty thì họ không nên tự coi mình là người lãnh đạo. Nếu anh có thể chấp nhận những câu hỏi khó hơn và chú ý tới cách suy nghĩ của mọi người về công việc trong công ty, thì những câu hỏi tiếp theo sẽ là điểm xuất phát tuyệt vời. Hãy nhớ rằng, quá trình phỏng vấn rất đơn giản, đó là đặt câu hỏi, lắng nghe câu trả lời, và cám ơn người được hỏi. Anh hãy chấp nhận rủi ro. Tôi biết là anh có thể thực hiện thành công quá trình đó.

Anh có biết loại câu hỏi trong các bài kiểm tra trí tuệ yêu cầu anh chọn một từ khác nghĩa trong một nhóm từ không? Ta hãy thử

làm một câu test theo kiểu này nhé: "Chọn một từ khác nghĩa trong các từ sau: Lòng nhiệt tình, Niềm say mê, Sự sôi nổi, Niềm vui và Công việc" Anh sẽ trả lời thế nào? hy vọng anh có thể nhanh chóng kết luận rằng đây là một câu hỏi không hợp lý hay nói cách khác là một câu hỏi gài bẫy. Tất cả những từ này gần như luôn luôn song hành cùng nhau, phải không nào?

Hay là anh cũng có thể tự hỏi tại sao ai đó có thể đặt ra một câu hỏi hiển nhiên đến thế. Công việc thì liên quan gì đến những từ kia cơ chứ! Nếu anh định trả lời như thế thì thật đáng xấu hổ đấy! Hãy nghĩ xem tinh thần làm việc của một công ty sẽ có sức mạnh như thế nào nếu mọi thành viên của công ty đó đều đồng lòng nhất trí cho rằng những cảm giác như lòng nhiệt tình, niềm say mê, sự sôi nổi, niềm vui và công việc là những cảm xúc luôn đi liền với nhau. Công ty của anh có thể làm được những gì nếu chỉ cần một nửa số nhân viên hiểu được điều đó? Thậm chí, chỉ cần 15% số thành viên thôi cũng đã là một sự tiến bộ? Có phải anh không hiểu nhân viên của anh nghĩ gì khi họ bước vào phòng làm việc của anh không? Hãy tin tôi đi, biết được cảm xúc của nhân viên khi họ bắt đầu một tuần làm việc mới sẽ giúp anh hiểu được họ sẽ cư xử với nhau và với khách hàng như thế nào.

Khi quyết định bắt đầu nói tới những cảm xúc xuất hiện tại công ty, anh hãy tự giao ước với mình rằng sẽ tìm kiếm, hỗ trợ và giới thiệu, thể hiện những cảm xúc có ý nghĩa tích cực. Tôi nói thế không có nghĩa là anh nên bỏ qua hay loại bỏ những cảm xúc tiêu cực; chỉ đừng biến những cảm xúc tiêu cực đó thành nguyên cớ hành động của mình. Hãy tìm cách khuyến khích lòng nhiệt tình của nhân viên khi giải quyết các khó khăn, làm bùng cháy niềm đam mê học hỏi, khuyến khích mọi người bày tỏ sự vui mừng trước những thành công. Hãy đóng vai trò là người làm dịu đi sự căng thẳng trong công việc, và hạn chế suy nghĩ coi công việc như một từ vô cảm. Như thế, anh sẽ thực hiện được vai trò lãnh đạo đúng nghĩa của mình đấy!

28. Anh/chị cảm thấy như thế nào khi kết thúc một tuần làm việc?

Anh sẽ thấy được tinh thần làm việc chung của công ty khi để ý tới cảm xúc của nhân viên lúc họ bước vào nơi làm việc vào đầu tuần. Tương tự như vậy, việc quan sát cảm xúc của họ khi rời nơi làm việc vào cuối tuần cũng cho anh thấy một khía cạnh khác của tinh thần đó. Đây là lý do tại sao cả hai câu hỏi được đưa vào chương này và có vị trí rất quan trọng.

Điều mà anh thật sự muốn tìm hiểu trong câu hỏi này là: Môi trường làm việc của công ty có tác động gì đến tinh thần làm việc của anh/chị? Người đặt ra được câu hỏi này phải là người lãnh đạo hết sức dũng cảm. Câu trả lời mà anh mong nhận được sẽ có kiểu như thế này: "Để tôi nghĩ xem nào. Cuối tuần tôi thường rất mệt mỏi nhưng lại cảm thấy vui vẻ. Có những tuần tôi thấy dài hơn tuần trước nhiều, nhưng đến cuối tuần thì lúc nào tôi cũng cảm thấy vừa mệt mỏi, vừa vui vẻ". Họ cảm thấy mệt mỏi bởi vì họ đã dốc hết sức để thực hiện công việc của mình. Còn họ cảm thấy vui vẻ bởi vì họ tin rằng công việc của mình có ý nghĩa và hài lòng vì mình đã hoàn thành.

Câu trả lời mà anh thường nhận được trong thực tế khi đặt ra câu hỏi này có lẽ sẽ khác xa so với câu trả lời mà tôi giả định ở trên. Trong thực tế, nhân viên của anh sẽ cười gượng gạo, sau đó im lặng, bối rối nhìn anh và hỏi nhỏ "Tại sao ông/bà lại quan tâm đến điều đó?", hoặc sẽ trả lời thẳng thừng "Cảm xúc của tôi thế nào có lẽ ông/bà không cần quan tâm đâu". Câu trả lời như vậy cũng cho ta biết nhiều điều đấy. Nhiều người lãnh đạo đã bỏ qua tinh thần làm việc tại chính công ty của mình và như vậy có nghĩa là họ đã chấp nhận rủi ro. Thế nhưng, anh cũng chỉ nên đặt ra câu hỏi này nếu anh định làm một điều gì đó để thay đổi tình thế hiện tại của công ty mình.

Trước khi đọc tiếp cuốn sách này, hãy cho phép tôi hỏi nhanh anh một câu: Anh cảm thấy như thế nào vào cuối tuần làm việc? Liệu sẽ có hai từ "mệt mỏi" và "vui vẻ" trong câu trả lời đó không?

29. Anh/chị đang sẵn sàng tình nguyện làm công việc gì?

Tôi từng có lần làm việc tạm thời cho một công ty. Một trong những công việc mà công ty giao cho tôi là cử tôi tới một nhà máy sản xuất lớn và trả lời những vấn đề cho một bộ phận tại đó. (Xin chú thích ngay là tôi không hiểu tại sao một tổ chức lớn như vậy lại để cho một nhân viên tạm thời như tôi đảm nhiệm một công việc hết sức quan trọng là quan hệ với khách hàng? Tôi chợt nhớ ra rằng mình đã rất nhiều lần lấy làm tiếc vì đã không biết cách trả lời các câu hỏi của khách hàng như thế nào. Tôi vẫn còn thấy tiếc như vậy cho tới khi nhận ra rằng, dường như tôi là người duy nhất lo lắng về điều này ở công ty đó.)

Tôi đã học được rằng, thế giới quanh ta sẽ thay đổi khi ta biết lắng nghe người khác nói và biết nói ra những điều ta quan tâm, lo lắng.

- MARGARET J. WHEATLEY,

nhà văn, nhà khoa học Mỹ

Trong một tuần làm việc tại nhà máy này, có một hôm tôi tình cờ nghe thấy lãnh đạo của bộ phận nơi tôi đang làm việc nói về sự thiếu tinh thần sáng tạo của đội ngũ nhân viên ở đây. Cuối ngày hôm đó, tôi thấy các nhân viên ở đây đã cùng nhau tìm ra cách giải quyết sáng tạo cho vấn đề mà đội bowling của công ty đang gặp phải. Từ lúc đó, tôi đã nghĩ rất nhiều về sự mâu thuẫn này. Và tôi cũng hiểu ra rằng, xét theo một khía cạnh nào đó, những người lãnh đạo ở đây đã đúng. Mọi người sẽ không sáng tạo trong một môi trường làm việc không đòi hỏi họ phải sáng tạo. Tuy nhiên, cũng vẫn với những người như thế, tại một môi trường làm việc đòi hỏi tinh thần sáng tạo thì họ sẽ bộc lộ sự sáng tạo của mình. Tôi cũng hiểu rằng, những người lãnh đạo ở đây có lẽ đã có một đội ngũ nhân viên giàu tính sáng tạo nếu như họ đã đặt câu hỏi Anh/chị sẵn sàng tình nguyện làm công việc gì? Mọi người thường sẵn sàng làm một việc gì đó vì những lý do họ tin vào công việc và vì họ có thể vận dụng tốt những kỹ năng của mình trong công việc đó. Hãy nghĩ tới những điều anh sẽ biết được về các tài năng còn chưa được khám phá trong công ty khi đặt ra câu hỏi này. Anh sẽ phải lấy làm ngạc nhiên khi khám phá ra họ đấy. Một nhân viên kế toán lại có thể huấn luyện một đội bóng chày giành thắng lợi; một nhân viên hành chính lại dạy vẽ tranh màu nước tại một trường học dạy ngoài giờ của địa phương. Một nhân viên đại diện về dịch vụ khách hàng lại dẫn đầu một chiến dịch quyên góp quỹ từ thiện. Anh có thể hỏi: "Thế thì có gì ngạc nhiên cơ chứ?". Có đấy anh ạ.

Hãy nhìn vào những tài năng còn ẩn giấu mà anh chưa biết, hoặc thậm chí là chưa từng mong đợi. Đây là loại câu hỏi mà anh phải lắng nghe câu trả lời và không được thể hiện rõ ra bên ngoài thái độ của mình. Có thể anh sẽ nhận được một số câu trả lời khác hẳn với cách nghĩ thông thường, và thật dễ hiểu khi anh tỏ ra hoài nghi. Tuy nhiên, hãy nhớ rằng, mặc dù anh hoàn toàn có thể biểu lộ sự ngạc nhiên hay tò mò, nhưng đừng tỏ ra hoài nghi, vì như thế là anh đang xúc phạm người trả lời đấy.

Rất nhiều thông tin chi tiết mà anh nhận được trong câu trả lời cho câu hỏi này sẽ không có giá trị ứng dụng thực tế, tất nhiên là trừ phi anh muốn nhân viên hành chính khả năng hội họa của anh ta để giải thích, minh họa cho các bản báo cáo hàng tháng của mình. Nhưng những câu trả lời cho câu hỏi này sẽ buộc anh phải nhìn nhận những người làm việc cùng với mình bằng thái độ mới,

nhìn thấy ở họ những khả năng khác nhau và thay đổi những đòi hỏi dường như nông cạn của anh trước đây. Vì thế, đây là một thách thức đáng kể đối với một người lãnh đạo đấy!

30. Điều gì khiến anh/chị tự hào khi làm việc trong công ty chúng ta?

Khi mức độ hài lòng của khách hàng đối với công ty suy giảm, tốc độ nhân viên rời bỏ công ty cũng tăng lên, và không ai muốn nói tới tinh thần làm việc trong công ty, đó là lúc ban lãnh đạo công ty biết họ cần phải làm một điều gì đó. Đồng thời, công ty có lẽ cũng đang phải đối mặt với sự cạnh tranh khốc liệt. Một nhóm các nhà lãnh đạo đã được chỉ định để nhanh chóng giải quyết tình hình. Hết cuộc họp này đến cuộc họp khác được tổ chức, ý tưởng này nối tiếp ý tưởng kia được nêu ra. Họ thuê các nhà tư vấn, và rồi cuối cùng, một quyết định cũng được đưa ra. Các nhà lãnh đạo quyết định: "Chúng ta sẽ quay một cuốn băng video, qua đó nói cho mọi thành viên của công ty biết tại sao họ nên vui mừng vì đã làm việc ở đây. Nếu chúng ta chiếu cho nhân viên xem cuốn băng được dàn dựng đâu ra đấy này, chúng ta sẽ cho họ thấy tương lai thật tươi sáng. Ta không nên tiết kiệm chi phí cho việc này. Miễn là việc này hoàn thành tốt là được".

Và với ý định đó, họ tiến hành viết kịch bản, thuê diễn viên và tìm kiếm địa điểm quay. Công ty bắt đầu đầu tư cho việc sản xuất cuốn băng. Bản quay cuối cùng được trình chiếu cho ban điều hành xem và họ đều hết sức hài lòng. Cuốn băng này sẽ giúp họ đạt được mục đích, mọi thứ giờ đây hẳn là sẽ thay đổi. Họ cũng đã không tiếc tiền cho việc này.

Sau khi cuốn băng được hoàn thành, các nhân viên được mời vào phòng họp và được mời uống nước nho. Cuốn băng bắt đầu được chiếu dưới ánh sáng nhẹ. Âm nhạc hết sức hoành tráng và nghệ thuật quay phim thật ấn tượng. Ban lãnh đạo ngồi phía trên, mở đầu màn vỗ tay để khuấy động không khí và nâng cốc chúc mừng cho cảm giác hân hoan mới xuất hiện trở lại mà họ tin là mọi người có mặt ở đó đều cảm thấy. Sau khi xem xong, mọi người đứng lên, lần lượt ra khỏi phòng và bàn tán về kế hoạch cuối tuần của mình. Lúc đó, tôi nghe thấy một trong số các nhân viên nói rằng: "Thật không thể tin nổi, họ lại muốn chúng ta cúc cung tận tụy như cũ. Với cái mớ phim đó mà định bắt tôi đội lại cái mũ đồng phục cũ à?".

Có vẻ như không ai để ý tới lời nói này, nhưng tôi lại thấy tò mò và đã đi theo anh ta ra ngoài tòa nhà công ty. Tôi hỏi lại anh ta: "Anh

đang nói đến cái mũ nào vậy?". Anh ta trả lời rất tự nhiên: "À, chuyện là thế này: Mười lăm năm trước, khi tôi bắt đầu làm việc tại đây, tất cả nhân viên chúng tôi đều được phát mũ có in tên và biểu tượng của công ty. Chúng tôi lúc nào cũng phải đội những chiếc mũ đó vì lãnh đạo muốn tất cả mọi người phải biết mình đang làm việc cho công ty nào. Chúng tôi rất tự hào khi được làm việc tại đây, nhưng cũng lâu lắm rồi tôi chưa đội lại chiếc mũ đó."

Rất nhiều công ty đã đầu tư tiền bạc, thời gian và sức lực thêu mướn bên ngoài với mục đích cố gắng nâng cao tinh thần làm việc trong công ty. Nhưng họ quên mất rằng, việc củng cố tinh thần làm việc của nhân viên cần phải diễn ra trong chính nội bộ công ty của mình. Đừng nhờ các nhà tư vấn giúp anh làm việc đó. Hãy khởi đầu bằng cách tự mình đặt câu hỏi trên cho nhân viên của anh, và hãy thực sự lắng nghe những câu trả lời, rồi sau đó mới quyết định xem nên làm gì.

31. Anh/chị học hỏi được điều gì trong tuần vừa qua?

Tôi có một suy nghĩ như thế này: Trường học không bao giờ được xây dựng để đào tạo một nghề chuyên môn cụ thể. Anh thấy thế nào về suy nghĩ này? Anh có cảm thấy hào hứng không, hay là thấy chán nản khi nghĩ về trường học? Tôi nghĩ rằng, đối với tất cả chúng ta, việc không ngừng học tập có trường có lớp, dù ở đại học hay theo các khóa đào tạo của công ty, là một việc cần được khuyến khích chứ không phải là công việc hao tiền tốn của. Nhưng bên cạnh đó, vẫn còn một cách học hỏi khác mà các nhà lãnh đạo cần khuyến khích. Đó là việc học tập mà không trường lớp nào sẽ dạy, đó là việc học hỏi xuất phát từ lòng ham hiểu biết, tìm tòi, cũng như từ nhu cầu của cá nhân mỗi người.

Vài năm trước, trong một buổi gặp gỡ các diễn giả, một người dẫn chương trình truyền hình tên là Bob Prichard đã nói: "Nếu anh không học hỏi để trau dồi thêm kiến thức, trong khi những người khác lại đang học hỏi thêm, vậy anh thử đoán xem khi gặp nhau, ai sẽ là người có lợi thế hơn?". Từ khi nghe được lời nói đó, tôi lúc nào cũng cố gắng đưa khái niệm học hỏi này vào cuộc sống hàng ngày. Người lãnh đạo như anh cần tự vấn mình xem liệu anh có thể thành thực nói rằng, đội ngũ nhân viên của mình ngày hôm nay đã trở nên thông minh, nhanh nhẹn hơn so với một năm trước hay không. Nếu có thì anh có biết làm thế nào họ đã trở nên tiến bộ như vậy không? Xét theo một góc độ nào đó, hoạt động kinh doanh hiệu quả đồng nghĩa với việc bắt chước được những thái độ, phong cách cư xử đẹp và hiệu quả, nhưng ta không thể bắt chước một thái độ, một phong cách cư xử nào đó nếu ta không

biết rõ về nó. Vì thế, ta hãy bắt đầu đặt câu hỏi về quá trình học hỏi của nhân viên, để xem bằng cách nào mà họ có thể tiến bộ hơn, họ đã học hỏi, bắt chước cái gì và từ đâu.

Việc tìm hiểu về quá trình học hỏi của các nhân viên của mình có thể là một công việc khá thú vị. Anh sẽ thấy có người thì học thông qua công việc, có người học bằng cách lắng nghe, còn nhiều người khác lại nhìn nhận khái quát công việc trước khi làm (dù cách nhìn đó dựa trên thực tế hay chỉ trong tưởng tượng). Ưu điểm của môi trường khuyến khích tự học hỏi là mọi người đều được hỗ trợ những điều kiện cần thiết để có thể học hỏi. Anh có thể tham gia vào quá trình hỗ trợ đó. Ví dụ như: Công ty của anh có thư viện hay không? Thư viện đó có sách và băng đĩa lưu nội dung sách hay không? Thư viện đó có trang bị sẵn bảng và biểu đồ cho mọi người sử dụng không? Anh có nhận ra rằng, những hành động đơn giản như viết vẽ nguệch ngoạc khi đang suy nghĩ điều gì, tự lẩm nhẩm một mình hay đứng lên phát biểu trong một cuộc họp... đều có thể là những biểu hiện của một người đang cố gắng tự tìm hiểu mọi việc hay không? Có vẻ như còn có rất nhiều điều mà anh cần phải học hỏi và tìm hiểu thêm đấy!

Tại sao chúng ta lại phải bận tâm về vấn đề học tập này? Đó là bởi vì chúng ta đang sống trong một môi trường cạnh tranh. Chắc chắn là nhiều người khác quanh anh đang không ngừng học hỏi, và nếu trong khi họ đang tiếp tục học hỏi còn anh lại không thì tương lai của anh sẽ thật mờ mịt. Vì thế, hãy bắt đầu đặt ra vài câu hỏi. Ai mà biết được, biết đâu anh lại chẳng hiểu thêm được điều gì thì sao!

32. Công việc gì mang lại niềm vui cho anh/chị?

Một số người đã và đang sống như thể trong cuộc sống của họ, niềm vui là một điều gì đó có giới hạn, như thể ngay từ khi mới sinh ra, mỗi người chỉ được phân phối một lượng niềm vui nhất định và họ đã hưởng thụ phần lớn những niềm vui đó trong thời thơ ấu. Giờ đây, khi đã là những con người trưởng thành sống có trách nhiệm, họ cần phải để dành lượng niềm vui còn lại để tận hưởng vào một lúc nào đó sau này. Khi ai cũng lượng hoá và phân chia niềm vui như thế, làm sao những người bình thường dám phí hoài niềm vui quý giá đó trong công việc được?

Thế mà có đấy. Các nghệ sĩ, giáo viên (hy vọng là có cả họ), những nhân viên phục vụ trong nhà hàng Wausau mà tôi ưa thích, hay ở quán Café The Back When, rồi thì người bán hàng quen biết của tôi, v.v... vẫn luôn tận hưởng niềm vui trong công việc đấy chứ.

Ngay cả những người lãnh đạo thành công nhất mà tôi biết cũng thường tìm thấy niềm vui trong công việc của mình. Những công ty hoạt động hiệu quả trong nhiều năm liền cũng thế. Nếu anh tán thành với quan niệm tầm thường đã nêu ở trên khi cho rằng, niềm vui là một điều gì đó rất khan hiếm, ảnh hưởng đến công việc của anh thì chẳng phải tất cả những người mà tôi vừa nói tới đều là những người dại dột hay sao? Chẳng phải anh sẽ bật cười khi nghĩ tới chuyện sẽ có một ngày họ tận hưởng hết niềm vui của mình hay sao? Tuy nhiên, nếu những suy nghĩ này là sai lầm thì sao? Nếu một lúc nào đó anh đi hết cuộc đời mà chưa hề tận hưởng những niềm vui trong cuộc sống thì sao?

Công việc là một nơi rất lý tưởng để tận hưởng niềm vui trong cuộc sống. Nếu để ý, anh sẽ thấy có quá nhiều cơ hội hạnh phúc nho nhỏ đến với anh khi được làm việc với những người mình yêu quý, tôn trọng; được làm những công việc thực sự mang lại thay đổi lớn và được sử dụng những khả năng của riêng mình. Nếu đọc những dòng trên đây mà anh vẫn không đồng ý rằng, công việc có thể mang lại niềm vui thì có lẽ anh đang làm một công việc không phù hợp với mình, hoặc là anh không thực sự chú tâm vào công việc đó. Cho dù điều nào đúng với trường hợp của anh thì anh cũng có thể và cũng nên có một vài thay đổi trong công việc của mình.

Hãy nhớ tới những điều mà tôi vừa trình bày khi anh lắng nghe nhân viên trả lời câu hỏi này. Nhân viên của anh có cảm thấy vui vẻ khi làm việc trong công ty của anh không? Nếu không thì anh cần phải hiểu như thế nào đây? Có thể anh sẽ giúp nhân viên của mình tìm thấy niềm vui trong công việc bằng cách chỉ cho họ thấy những việc họ làm có ý nghĩa như thế nào đối với công ty.

Thực tế, tại các công ty ngày nay, nhiều nhân viên không hiểu được rằng những việc họ làm hàng ngày sẽ có tác động như thế nào đến thành công hay thất bại của công ty họ. Một nhân viên lễ tân cần hiểu rằng, cách anh ta trả lời điện thoại có thể giúp tạo ra hoặc làm hỏng cơ hội kinh doanh lớn nhất mà công ty có thể có. Một nhân viên văn thư cần biết rằng công việc hàng ngày của cô ta đã tạo điều kiện cho bộ phận chăm sóc khách hàng phản ứng rất nhanh trước yêu cầu của khách hàng. Người thợ lắp đường ống nước cho một toà nhà xứng đáng được biết rằng, anh đang góp phần xây dựng trung tâm chăm sóc trẻ. Vai trò của người lãnh đạo như anh ở đây chính là giúp đỡ mọi thành viên trong công ty hiểu được tầm quan trọng của những công việc họ đang làm. Hãy làm như vậy và quan sát xem niềm vui sẽ lan tỏa như thế nào trong công ty của anh nhé!

33. Anh/chị thường làm gì nếu chỉ vì niềm vui thích?

Đây là một câu hỏi hay dành cho những người cảm thấy khó khăn khi phải lắng nghe. Mục đích của câu hỏi này là nhằm quan sát người được hỏi, hơn là nhằm để lắng nghe. Hãy quan sát gương mặt họ rạng ngời lên, cách họ thả lỏng cơ thể và giọng nói đầy khí thế của họ. Hãy vừa lắng nghe họ nói, vừa chú ý quan sát những biến đổi tâm lý ở họ. Câu trả lời có thể khác nhau tuỳ theo người được hỏi, nhưng mọi người luôn có cùng một cách thay đổi vẻ mặt và thái độ bên ngoài. Khi nói tới hoặc làm việc gì đó mang lại niềm vui cho mình, con người luôn bộc lộ những phản ứng bên ngoài như thế.

Đó là lý do tại sao ở nơi làm việc, tiếng cười lại quan trọng đến như vậy. Các anh biết đấy, cảm giác căng thẳng luôn thường trực trong cuộc sống chúng ta và không dễ dàng mất đi. Những công việc dồn dập, liên miên, và những tình huống khó khăn đều gây nên sự căng thẳng tại nơi làm việc. Nhưng không phải tất cả các cảm giác căng thẳng đều tiêu cực. Những việc mà chúng ta làm cho vui thường là những việc mất nhiều công sức (như đào xới một khu vườn), lặp đi lặp lại (như trải khăn trải giường), nguy hiểm (như môn thể thao nhảy từ trên cao xuống) nhưng làm chúng ta vui vẻ khi thực hiện chúng. Việc hiểu rõ được rằng, điều làm cho người này thích thú, vui vẻ có thể cũng là điều khiến người khác căng thẳng sẽ là một bài học quý giá đối với anh. Người lãnh đạo nào hiểu được những điều mang lại niềm vui cho từng nhân viên của mình sẽ có thể sử dụng những thông tin đó một cách sáng tạo khi giao nhiệm vụ cho các nhân viên đó. Anh sẽ có được những nhân viên luôn vui vẻ với ánh mắt ngời sáng kể cho anh về những nỗ lực gần đây nhất trong công việc của họ.

Anh cũng sẽ thu được nhiều điều bổ ích khi lắng nghe những câu trả lời cho câu hỏi này. Có lẽ anh sẽ phải lấy làm ngạc nhiên trước những tài năng chưa được khám phá. Anh sẽ được nghe những câu chuyện về khả năng lãnh đạo tự tin, tài khéo léo kỹ thuật và tính sáng tạo bất ngờ. Anh sẽ tìm ra những nhà văn, những nhân viên bán hàng và những nhà phát minh giữa đội ngũ nhân viên đông đảo của công ty mình. Một nhà lãnh đạo mà tôi quen, sau khi bị quá tải với những câu trả lời nhận được từ câu hỏi này, đã tổ chức một cuộc gặp gỡ đặc biệt thú vị vào giờ ăn trưa. Dựa theo thái độ của nhân viên và những mẩu đối thoại diễn ra trong cuộc gặp gỡ này, công ty anh ta đã tổ chức hàng loạt các buổi học với chủ đề LÀM THẾ NÀO ĐỂ... do một ban tình nguyện tổ chức và hướng dẫn. Nhân viên trong công ty đó giờ đây đi làm sớm và về nhà muộn để học ngoại ngữ, học vẽ,học cách quản lý và phát triển

đội bóng thiếu nhi. Đó quả là một môi trường làm việc đầy niềm vui.

34. Điều gì làm cho cuộc sống của anh trở nên có ý nghĩa?

Đây là một câu hỏi khá nguy hiểm. Đừng đặt câu hỏi này nếu anh chưa được mọi người coi là một người biết lắng nghe, một người anh, người chị đáng tin cậy để họ tâm tình và là người lãnh đạo chín chắn, giàu kinh nghiệm. Nếu anh vẫn đặt câu hỏi này khi chưa có được những phẩm chất đó thì anh sẽ bị coi là kẻ hay tò mò, thích tham dự vào chuyện riêng của người khác, hoặc thậm chí là người hay ra vẻ ta đây.

Hãy bước vào hiệu sách anh yêu thích hoặc truy cập vào trang web Amazon.com và tìm kiếm những cuốn sách nói về ý nghĩa và mục đích của cuộc sống và sự nghiệp. Anh sẽ thấy có rất nhiều sách như thế. Ngay cả khi không quan tâm đến loại sách nào khác ngoài các cuốn thuộc lĩnh vực kinh doanh thì anh cũng sẽ tìm thấy những chương nói về mục đích và ý nghĩa của cuộc sống và công việc trong phần lớn những cuốn sách kinh doanh này. Bởi vì tìm ra được ý nghĩa của cuộc sống là một điều hết sức quan trọng!

Anh cần tự mình trả lời câu hỏi này trước khi đưa ra hỏi người khác. Nếu ngay đầu, anh chưa thể trả lời câu hỏi này được thì cũng không sao, chỉ cần anh luôn sẵn sàng không ngừng tìm kiếm câu trả lời cho riêng mình là được. Câu hỏi này thực chất là một câu hỏi về quá trình hơn là câu hỏi cần có câu trả lời. Đó là câu hỏi về quá trình bởi vì một số người tìm được mục đích cho mình từ rất sớm, một số người dần dần mới hiểu được, và nhiều người khác phải mất nhiều năm và trải qua nhiều biến cố trong cuộc sống mới tìm ra được mục đích cho riêng mình. Còn những người không bao giờ tự vấn mình câu hỏi này sẽ không bao giờ tìm ra được mục đích sống cho bản thân cả.

Anh hãy thử tìm đọc cuốn Sự tìm kiếm ý nghĩa cuộc sống của con người (Man's Search for Meaning) của Viktor Frankel, và sau đó hãy truyền cho nhiều người khác nữa đọc nhé. Hãy ngẫm nghĩ những lời Socrates nói: "Sống khi chưa trải nghiệm là không đáng sống" và hãy in câu nói này lên những tấm thiệp anh sẽ tặng cho người khác. Hãy lắng nghe những điều người khác nói (và không nói) trong câu trả lời của họ, và hãy sẵn sàng tự vấn cả mình câu hỏi này nữa nhé.

ANH HỌC ĐƯỢC ĐIỀU GÌ TỪ CHƯƠNG NÀY?

Như vậy là anh đã đặt ra khá nhiều câu hỏi rồi. Bây giờ anh cần phải làm gì nữa nhỉ? Trước tiên, hãy tự hỏi bản thân xem anh đã hiểu thêm được điều gì về chính bản thân mình.

Anh cảm thấy thế nào khi đặt ra tất cả những câu hỏi này? Có phải ban đầu anh cảm thấy không thoải mái, nhưng sau nhiều lần đặt câu hỏi, anh lại thấy dễ chịu hơn không? Có lẽ anh thấy mất kiên nhẫn khi phải lắng nghe hết người này đến người khác trả lời. Cũng có lẽ anh thấy khả năng lắng nghe người khác nói của mình không tốt như anh từng nghĩ. Hoặc cũng có lẽ anh đã nhận thấy mình đang hào hứng lắng nghe những điều anh chưa từng nghĩ là sẽ thu hút sự quan tâm của mình. Tôi hy vọng anh đã nhận thấy các nhân viên dưới quyền ngày càng nhiệt tình trò chuyện với anh hơn và khả năng lãnh đạo của anh ngày càng được mọi người công nhận hơn. Sở dĩ anh có thể làm được điều đó không phải vì anh đã có được tất cả các câu trả lời của mọi người mà vì anh đã đặt ra những câu hỏi phù hợp nhất đối với họ.

Anh hiểu thêm được điều gì về nhân viên trong công ty của mình? Họ có những điểm giống và khác nhau như thế nào? Đã bao nhiêu lần anh phải lấy làm ngạc nhiên về những điều mình còn chưa biết về công việc, mối quan tâm, lo lắng của nhân viên rồi? Tôi hy vọng rằng, anh đã hiểu rõ hơn về những trách nhiệm của người lãnh đạo. Tất nhiên, là một người lãnh đạo, anh cần đảm bảo rằng công việc được hoàn thành và khách hàng luôn hài lòng. Thế nhưng, vai trò của một người lãnh đạo còn nhiều hơn thế. Trách nhiệm của người lãnh đạo sẽ phải bao gồm tất cả: vấn đề tài chính và những nỗi sợ hãi, năng suất lao động và những niềm say mê, giá trị của cổ phần và giá trị của riêng mình.

Bản chất của khoa học là khi ta đặt ra được câu hỏi phù hợp thì ta sẽ nhận được câu trả lời phù hợp.

- JACOB BRONOWSKI,

nhà toán học Ba Lan

Anh dự định sẽ làm gì với những câu hỏi đã nhận được? Có phải đây là lúc thích hợp để anh đưa ra kế hoạch hành động, xem xét lại cách cư xử của ban lãnh đạo, hay là lúc tổ chức một cuộc họp toàn bộ nhân viên của công ty? Có cần phải xem xét lại sứ mệnh, tầm nhìn và các tuyên bố về giá trị của công ty hay không? Có cần sửa đổi các chương trình đào tạo của công ty không? Hay có cần cơ cấu lại các phòng ban không? Anh là người duy nhất có thể trả lời những câu hỏi này và anh biết mình phải làm gì. Vì thế, hãy

bắt đầu tiến hành những gì mình dự định làm. Đồng thời, hãy cứ tiếp tục đặt các câu hỏi. Như thế anh sẽ càng nâng cao khả năng lãnh đạo của mình đấy!

BÀI TẬP CHƯƠNG 4

1. Câu hỏi nào trong chương này mà anh thấy khó nhất? Tại sao?

2. Câu hỏi nào khác trong chương này làm anh phải suy nghĩ nhiều?

3. Anh cảm thấy thế nào về việc đặt thêm nhiều câu hỏi mang tính chất đời tư đối với các nhân viên của anh? Tại sao?

4. Nhân viên của anh phản ứng thế nào khi anh đặt ra những câu hỏi kiểu này?

5. Anh nghĩ tại sao họ lại có phản ứng như vậy?

6. Điều anh muốn ghi nhớ nhất trong chương này là gì?

Các ghi chú, nhận xét khác của riêng anh

Chương 5:
Những câu hỏi cần đặt ra trong các tình huống đặc biệt

NGÀY LÀM VIỆC của những người lãnh đạo hiếm khi diễn ra đều đều như những người khác. Thường thì nó sẽ bao gồm rất nhiều các tình huống đặc biệt cần họ giải quyết. Có cách chuẩn bị nào cho các tình huống đặc biệt như thế tốt hơn là việc người lãnh đạo nghĩ sẵn các câu hỏi có thể nảy sinh trước khi các tình huống đòi hỏi khả năng lãnh đạo đó thực sự xảy ra? Ở đây, tôi sẽ xác định bốn Tình huống đặc biệt mà việc chuẩn bị trước các câu hỏi cần đặt ra sẽ thực sự là một lợi thế:

1. Câu hỏi dành cho nhân viên mới.

Một trong những khía cạnh thú vị nhất của nghề lãnh đạo là đón chào các nhân viên mới gia nhập vào nhóm do anh lãnh đạo. Tôi giả định là công ty anh có một chương trình hướng nghiệp chính thức cho những nhân viên mới. (Nếu không thì anh sẽ là người tìm mọi cách để nêu ra nhu cầu có một chương trình như thế trước công ty phải không nào?) Những câu hỏi trong phần này sẽ xoay quanh vấn đề về cách thức anh đón chào các nhân viên mới như thế nào. Không có gì có thể gây ảnh hưởng sâu sắc tới một nhân viên mới hơn việc được gặp gỡ trực tiếp với sếp mới của mình ngay trong những ngày làm việc đầu tiên. Anh hãy sử dụng những câu hỏi trong phần này để bắt đầu những cuộc đàm thoại thú vị với các nhân viên mới trong bộ phận của mình.

2. Câu hỏi trong các chương trình đào tạo và huấn luyện nhân viên.

Tại hầu hết các công ty, những người lãnh đạo thường tham gia vào các buổi đào tạo và huấn luyện nhân viên thuộc bộ phận của mình hoặc cũng có khi tham gia vào các lớp học như vậy thuộc bộ

phận khác. Những chương trình này có thể được tổ chức một cách chính thức và hệ thống, nhưng cũng có thể chỉ là những buổi nói chuyện thân mật, thoải mái. Việc tham gia của người lãnh đạo thường là do được chỉ định hoặc cũng có thể do họ tự nguyện tham gia. Người lãnh đạo nào thực hiện công việc này một cách nghiêm túc (mà tôi cho là nếu anh tự coi mình là người lãnh đạo thực thụ, anh sẽ phải nghiêm túc), thì sẽ nhận thấy những câu hỏi này thực sự hữu ích cho bản thân.

3. Câu hỏi dành cho những cán bộ lãnh đạo cấp dưới mới được đề bạt.

Một trong những trách nhiệm quan trọng của người lãnh đạo là phát hiện, đào tạo và hướng dẫn những người lãnh đạo mới. Việc chuyển người nào đó sang một bộ phận mới, nơi họ có thể được cất nhắc và đề bạt vào vị trí lãnh đạo, là một việc rất đáng làm. Các câu hỏi trong tình huống này sẽ giúp những người mới được đề bạt trong công ty anh trở nên tự tin hơn và nhìn nhận vai trò lãnh đạo của họ từ một góc độ hoàn toàn mới. Vì thế, việc dành thời gian để đặt những câu hỏi này sẽ là sự đầu tư có ý nghĩa cho tương lai của công ty.

Khi một vấn đề đã được đưa ra để tranh luận, và dù vấn đề đó chưa giải quyết được, thì việc đưa ra tranh luận vẫn tốt hơn là giải quyết được vấn đề đó mà không hề tranh luận về nó.

- JOSEPH JOUBER,

nhà văn viết tiểu luận-

nhà đạo đức học người Pháp

4. Câu hỏi trong giai đoạn khó khăn, khủng hoảng.

Nếu anh tin tưởng rằng mình sẽ thực sự làm tốt vai trò lãnh đạo và sẽ không bao giờ để công ty rơi vào tình trạng khủng hoảng nghiêm trọng thì điều đó nghe rất tuyệt. Nhưng có lẽ niềm tin đó là không thực tế. Là người lãnh đạo, anh đừng nên chờ tới khi công ty gặp khó khăn mới cố nghĩ xem cần phải làm gì hay đặt câu hỏi gì, mà hãy suy nghĩ trước về những việc cần làm, những điều cần hỏi trước khi công ty thực sự rơi vào khủng hoảng. Những câu hỏi trong phần này sẽ trở nên có ích khi một bộ phận nào đó hoặc công ty của anh thực sự rơi vào tình trạng khủng hoảng và gặp khó khăn.

Khi tự mình đánh giá nỗ lực dành thời gian và tìm kiếm đối tượng

hỏi những câu hỏi trong chương này, anh sẽ hiểu được nhiều điều về sự nhiệt tình và niềm yêu thích thực sự của bản thân đối với vai trò lãnh đạo. Có lẽ anh sẽ phải đủ dũng cảm mới có thể đặt ra những câu hỏi khác trong cuốn sách này - những câu hỏi khó hoặc các câu hỏi thách thức về tình hình hiện tại của công ty. Nhưng những câu hỏi trong chương này chỉ đơn giản là những câu hỏi rất hữu ích khi hỏi, và vì thế, anh cần đưa chúng vào ngân hàng câu hỏi dự trữ của mình.

CÂU HỎI DÀNH CHO NHÂN VIÊN MỚI

35. Thực ra thì... tại sao anh/chị lại quyết định làm việc cho công ty chúng tôi?

Anh có nhớ lần cuối cùng anh vào làm một công việc mới dưới quyền một người chủ mới khi nào không? Chắc hẳn có rất nhiều lý do đã khiến anh quyết định nhận công việc mới, và những lý do đó hẳn cũng rất phức tạp. Đã có ai từng hỏi anh về những lý do đó chưa? Tôi đoán là chưa. Vậy thì tại sao anh lại không làm khác đi so với người chủ cũ, bằng cách hỏi nhân viên mới tại sao họ lại vào làm việc tại công ty của anh?

Câu hỏi này sẽ giúp anh có được cái nhìn sâu sắc ở nhiều khía cạnh khác nhau. Anh sẽ biết rõ hơn về danh tiếng của công ty mình trong ngành, về cơ cấu tiền lương và lợi nhuận của công ty, về uy tín lãnh đạo của mình, v.v... Anh cũng sẽ hiểu rõ quá trình ra quyết định của những nhân viên mới và đoán trước được cả những phản ứng của họ khi bị hỏi những câu bất ngờ. Như vậy anh có nghĩ là mình sẽ biết thêm rất nhiều thông tin từ đó không?

Đây là lúc rất thích hợp để khẳng định lại giá trị của sự im lặng sau khi đặt ra một câu hỏi khó. Nhiều năm trước, khi còn đang làm trong bộ phận bán hàng, tôi đã học được một kỹ thuật rất có giá trị. Mặc dù đó là một kỹ thuật bán hàng, nhưng tôi thấy kỹ thuật này tỏ ra rất hiệu quả trong nhiều tình huống khác nhau, đối với nhiều người khác nhau, chẳng hạn như nhân viên bán hàng, nhân viên chăm sóc khách hàng, vợ chồng, cha mẹ, và cả các nhà lãnh đạo nữa. Cũng tương tự như nhiều kỹ thuật hiệu quả khác, kỹ thuật này khá đơn giản. Đó chính là: Khi đặt câu hỏi, hãy im lặng cho tới khi người được hỏi đưa ra câu trả lời.

Anh có thấy kỹ thuật này có vẻ khá dễ hiểu và dễ làm không? Nhưng hãy thử vận dụng nó vào thực tế mà xem, anh sẽ thấy sao mà khó thực hiện đến thế. Vấn đề là hầu hết chúng ta đều cảm thấy khó chịu khi phải im lặng và vì thế, chúng ta thường tìm

cách lấp đầy những khoảng trống im lặng đó. Làm như vậy có thể tạo ra rất nhiều hậu quả và tất cả đều là những hậu quả nghiêm trọng. Trong lĩnh vực bán hàng, có một nguyên tắc phổ biến thế này: "Người cất lời đầu tiên sau khi đưa ra câu hỏi sẽ là người thua cuộc". Vì thế, khi một người đưa ra câu hỏi và rồi hấp tấp cất lời sau khi nói ra câu hỏi đó thì anh ta sẽ đánh mất cơ hội thu thập thông tin thành công của mình.

Đây là một câu hỏi rất phù hợp để luyện tập và để giúp anh cảm thấy thoải mái hơn khi phải im lặng. Chính từ "thực ra thì...." ở đầu câu sẽ khẳng định lại yêu cầu đối với người trả lời là anh ta sẽ phải cân nhắc trước khi đưa ra câu trả lời của mình. Việc nói thêm chỉ vài từ đơn giản như vậy thôi có thể buộc người trả lời phải vượt qua những phản ứng thông thường khi bị hỏi về sự thật. Đó là những phản ứng kiểu trả lời vội vàng, lấp liếm sau khi quá nhanh chóng cân nhắc mức độ trung thực anh đòi hỏi họ phải trả lời.

Vì thế, hãy đặt câu hỏi này và thư giãn khi chờ đợi câu trả lời, đồng thời hãy nhìn thẳng vào mắt người trả lời khi chờ đợi người đó. Anh sẽ phải đi từ bất ngờ này đến bất ngờ khác khi nhận ra rằng sự im lặng có ý nghĩa quan trọng đến thế nào trong việc giúp anh nhận được câu trả lời thích hợp cho câu hỏi của mình. Và câu hỏi này cũng chính là dịp tốt để anh rèn luyện thói quen giữ im lặng!

36. Nếu phải dùng một từ để mô tả công ty chúng ta thì anh/chị sẽ chọn từ gì?

Một câu trả lời dài với nhiều từ ngữ dài dòng không phải lúc nào cũng giúp anh hiểu mọi việc sâu sắc hơn. Đôi khi, những câu hỏi yêu cầu người trả lời phải nói ngắn gọn lại có thể đem lại những câu trả lời thú vị và dễ so sánh. Câu hỏi này là một ví dụ điển hình của loại câu hỏi đó.

Hãy thử tưởng tượng anh sẽ đặt câu hỏi này cho tất cả các nhân viên mới vào làm trong vòng sáu tháng. Tùy theo quy mô, mức doanh thu, cũng như khả năng mở rộng tầm vóc của công ty, anh có thể dễ dàng phát triển và tổng hợp được những câu trả lời chỉ gồm một từ duy nhất đó. Giá trị của những câu trả lời này sẽ là gì? Tôi đã nghĩ ra ba giá trị sau:

1. Khi danh sách những từ mà các nhân viên mới dùng để mô tả công ty càng dài, anh càng dễ so sánh các từ đó với nhau và tìm ra đâu là những kỳ vọng chung nhất của những nhân viên mới gia nhập công ty hay mới gia nhập bộ phận của anh. Anh nghĩ sao

nếu một nửa số người được hỏi dùng những từ như "vui vẻ", "năng động", "sáng tạo" để nói về công ty, trong khi một nửa số nhân viên còn lại thì đưa ra những từ như "ổn định ", "mang tính truyền thống", "đáng kính trọng"? Theo phân tích của tôi, kết quả đó có nghĩa là một nửa số người trả lời câu hỏi rồi sẽ cảm thấy thất vọng về công ty. Còn tôi xin tuỳ anh hiểu họ thuộc nhóm nào trong hai nhóm trên. Kiểu trả lời không thống nhất như thế này cũng có nghĩa là công ty của anh chưa xây dựng được hình ảnh vững chắc của mình trên thị trường. Câu trả lời đa số mà anh muốn nghe phải là câu trả lời có thể cho anh thấy hình ảnh của công ty đã chiếm được vị trí vững bền trong mắt nhân viên. Còn nếu những câu trả lời của đa số lại nói lên những điều anh không muốn nghe thì có nghĩa là anh cần làm một điều gì đó để cải thiện hình ảnh của công ty.

2. Khi danh sách các từ mà anh nhận được càng dài, anh sẽ càng hiểu rõ hơn về cách các nhân viên mới nghĩ về công ty hay bộ phận của anh. Người lãnh đạo cũng phải có trách nhiệm đối với khía cạnh cảm xúc của nhân viên như đối với các vấn đề thực tế xảy ra trong công ty, và vì thế rồi cũng sẽ đến lúc anh hiểu được các nhân viên mới cảm thấy như thế nào khi gia nhập bộ phận của anh. Chờ đợi cho đến khi quá muộn không phải là một thái độ phù hợp của một người lãnh đạo xuất sắc đâu!

3. Hãy lưu lại những thông tin về các nhân viên mà anh đã hỏi, cách trả lời của họ và thời điểm đặt câu hỏi. Hãy xác định một mốc thời gian để hỏi lại họ, tốt nhất là từ 4 – 6 tháng: Anh/chị đã làm việc cho công ty được một thời gian rồi, vậy anh/chị sẽ dùng một từ nào để mô tả về công ty của chúng ta? Việc đặt lại câu hỏi này và so sánh câu trả lời mới với những câu trả lời cũ sẽ giúp anh hiểu rõ hơn về những kinh nghiệm giống nhau mà các nhân viên khi mới vào làm đã phải trải nghiệm.

Những suy nghĩ trên đây của tôi chỉ mới giới hạn trong ba giá trị, vì thế, đừng để sự giới hạn này gây cản trở đến những suy nghĩ của anh. Hãy nghĩ kỹ xem anh có thể khai thác thông tin này theo những cách nào khác nữa nhé!

37. Anh/chị nghĩ câu hỏi nào phù hợp nhất với các nhân viên mới của công ty?

Trong toàn bộ cuốn sách này, đây có lẽ là câu hỏi hướng nhiều nhất tới lợi ích của ban lãnh đạo. Đối với những người lãnh đạo luôn đề cao giá trị và tầm quan trọng của việc đặt câu hỏi, họ sẽ luôn nghĩ tới việc tìm ra những câu hỏi hay. Và để nghĩ ra câu hỏi,

liệu còn cách nào khác tốt hơn là hỏi trực tiếp nhân viên của mình đây?

Việc tìm kiếm các câu hỏi từ chính nội bộ công ty sẽ hữu ích trong một khoảng thời gian nhất định nào đó. Ngay cả những người lãnh đạo không coi việc đặt câu hỏi cho nhân viên là mối ưu tiên hàng đầu cũng sẽ có một vài câu hỏi mà họ thường đưa ra hỏi nhân viên. Nhưng anh sẽ luôn thấy rằng, các câu hỏi trong phạm vi nội bộ công ty thường xoay quanh những chủ đề nhất định. Vì vậy, việc tìm kiếm câu hỏi ở những nhân viên mới chuyển vào làm ở công ty anh từ những công ty khác sẽ giúp anh xây dựng được một bộ câu hỏi mới.

Nhưng việc đặt câu hỏi này cho những nhân viên mới còn mang một lý do khác ít vì lợi ích của ban lãnh đạo hơn. Phản ứng của nhân viên sẽ giúp anh hiểu rõ hơn về mức độ hài lòng của họ với người lãnh đạo nào hay đặt câu hỏi. Một số nhân viên sẽ nhiệt tình đóng góp câu hỏi, một số sẽ tỏ ra hơi do dự, và số còn lại thì sẽ ngây ra nhìn anh như thể đây là câu hỏi lạ kỳ nhất mà anh từng đặt ra vậy.

Những nhân viên nhiệt tình đóng góp câu hỏi sẽ nói với anh rằng, họ đã từng làm việc trong một môi trường văn hoá công ty- luôn luôn đặt câu hỏi; hoặc họ đã hiểu được tầm quan trọng của những câu hỏi và họ rất vui mừng được đóng góp câu hỏi cho anh. Hãy hợp tác với những nhân viên này để làm tăng lòng nhiệt tình và quan tâm của họ đối với việc đặt câu hỏi và cũng để khuyến khích họ đóng góp những câu hỏi mới bất cứ khi nào họ nghĩ ra.

Đối với những nhân viên có thái độ lưỡng lự, anh cần hiểu rằng họ chưa có nhiều dịp tiếp xúc và làm việc với những người lãnh đạo hay đặt câu hỏi, nhưng họ rất sẵn lòng đóng góp câu hỏi cho anh. Hãy nhớ cám ơn lòng nhiệt tình của họ và khuyến khích họ đóng góp câu hỏi trong tương lai. Trong tương lai gần, đừng quên tìm kiếm câu hỏi ở họ vì như thế anh có thể giúp họ hiểu được phần nào phong cách lãnh đạo của mình.

Còn những nhân viên không biểu lộ thái độ gì trước câu hỏi này thì hơi khó hiểu hơn. Có thể có ba lý do cho thái độ này: họ thấy lúng túng khi nhà lãnh đạo đặt ra câu hỏi cho họ; họ cảm thấy e ngại trước kiểu tiếp xúc quá gần gũi như thế này với người lãnh đạo mới của mình; hoặc họ thực sự cảm thấy bất ngờ trước việc một nhà lãnh đạo nào đó hỏi ý kiến cá nhân của mình. Nhưng cho dù là vì lý do nào thì anh cũng đừng vội vã kết luận ngay. Công việc của anh lúc này là phải tìm ra cách suy luận nào trong ba lý

do trên (hoặc trong số rất nhiều cách suy luận khác nữa) là lý do đúng đắn nhất.

Cũng như khi đặt ra tất cả những câu hỏi khác cho đúng người và đúng lúc, khi đặt câu hỏi trên cho nhân viên mới, anh sẽ nhận được những thông tin giá trị có thể hữu ích cho anh trong tương lai.

38. Anh/chị cần hỏi tôi điều gì không?

Nếu sau một thời gian ngắn tiếp xúc với nhân viên mới, anh vẫn chưa đặt câu hỏi này cho họ, hoặc nếu anh hỏi mà không giữ im lặng đủ lâu để nghe họ trả lời, hay nếu anh đã không thành thực trả lời những câu hỏi họ đặt ra thì anh sẽ đánh mất cơ hội được họ đáp lại và phản ứng tích cực trước phong cách lãnh đạo hay đặt câu hỏi của anh trong tương lai. Câu hỏi này không chỉ nhằm cung cấp thông tin về họ cho anh mà còn được đặt ra để xây dựng lòng tin ở nhân viên mới đối với anh và công ty.

Nếu ta đã đặt ra được một câu hỏi, thế nào rồi ta cũng sẽ tìm ra được câu trả lời.

- LUDWIG WITTGENSTEIN,

triết gia người Áo

Lòng tin của nhân viên là điều người lãnh đạo luôn luôn cần đến. Nếu các nhân viên không tin tưởng thì anh sẽ không thể trở thành người lãnh đạo thực sự. Anh có thể là một nhà quản lý, một ông chủ, một nhà độc tài, hay một người thống trị, có thể bắt nhân viên làm điều này điều khác, yêu cầu họ phải tuân thủ các quy tắc, làm họ phải sợ hãi hay phục tùng, nhưng anh lại không thể làm cho họ trở nên tự tin, sáng tạo và tự hào hơn về bản thân họ. Nếu như vậy thì anh sẽ không thể là một người lãnh đạo thực sự.

Mọi hành động và cách ứng xử của anh, dù lớn hay nhỏ, đều góp phần xây dựng và duy trì lòng tin đó. Một trong những cách xây dựng lòng tin ở nhân viên chính là tôn trọng nhân viên khi đặt câu hỏi cho anh ta và có những điều chỉnh thích hợp dựa trên câu trả lời nhận được. Việc người lãnh đạo thể hiện thái độ sẵn sàng lắng nghe ý kiến của mọi nhân viên làm việc trong bộ phận của mình hoặc của công ty cũng là một cách xây dựng lòng tin ở nhân viên. Ngoài ra, đặt ra được những câu hỏi sâu sắc hơn sự kỳ vọng của các nhân viên cũng là một cách khác nữa.

Người lãnh đạo thường phải mất một thời gian khá dài mới có thể tạo dựng lòng tin của nhân viên đối với mình, nhưng lại có thể đánh mất lòng tin đó chỉ trong chốc lát. Là người lãnh đạo có thói quen hay đặt câu hỏi, anh cần thận trọng tránh những cách cư xử dễ gây mất lòng tin sau:

• Đặt câu hỏi nhưng lại không lắng nghe câu trả lời;

• Muốn nhân viên dành thời gian trả lời câu hỏi của mình nhưng lại không dành thời gian để trả lời câu hỏi của họ;

• Coi thường những câu hỏi cũng như câu trả lời của nhân viên;

• Bỏ lỡ cơ hội đặt ra những câu hỏi quan trọng có tác dụng làm rõ nội dung;

• Không giữ bí mật những câu trả lời nhận được (trừ khi anh được người trả lời cho phép tiết lộ thông tin về câu trả lời của họ);

Nếu chẳng may anh cư xử gần giống như những hành vi trên vì không kiềm chế nổi và do đó đánh mất lòng tin của nhân viên, hãy cố gắng hành động theo một trong những cách sau: xin lỗi nhân viên ngay khi nhận ra mình đã nóng vội, xin lỗi nhân viên đó nhiều lần, hoặc xin lỗi công khai (trừ phi việc xin lỗi quá nhiều và công khai như vậy sẽ phá vỡ sự tự tin của anh hoặc làm cho hố sâu ngăn cách vốn có giữa anh và các nhân viên càng sâu hơn). Sau đó, hãy cố gắng làm mọi cách để xây dựng lại lòng tin mà anh đã đánh mất.

Hãy nhớ rằng, ngay cả khi chính người nhân viên đã mất lòng tin ở anh chấp nhận ngay lời xin lỗi và nói "Ông/Bà đừng lo, chuyện cũng không có gì đâu" thì cũng đừng tin lời nói đó của anh ta. Hãy mỉm cười, gật đầu và nhanh chóng bắt tay xây dựng lại lòng tin của nhân viên đó bằng mọi cách.

NHỮNG CÂU HỎI TRONG CÁC CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO VÀ HUẤN LUYỆN NHÂN VIÊN

39. Anh/chị có ưu điểm nào có lợi cho công ty chúng ta?

Tôi tin rằng đây chính là câu hỏi mở đầu hay nhất mà anh nên đặt ra khi tham gia đào tạo nhân viên. Sở dĩ tôi tin như vậy, không phải bởi vì đây là câu hỏi dễ trả lời mà thực ra nguyên nhân còn sâu xa hơn thế nhiều. Hẳn nhiều người trong chúng ta còn nhớ những lời dạy bảo của người lớn khi chúng ta còn bé như "Đừng khoe khoang" hay "Hãy khiêm tốn". Những người luôn làm theo

những lời này thường gặp khó khăn trong việc xây dựng và xác định ưu điểm cá nhân của mình. Một số người không cố gắng xây dựng thế mạnh của bản thân nữa vì trong họ luôn tồn tại hai cảm giác trái ngược nhau, một bên là cảm giác có lỗi vì tự cho phép mình tự mãn và bên kia là cảm giác tự hào với chính mình. Nếu cảm giác của con người không phức tạp như vậy thì chẳng phải là việc lãnh đạo sẽ dễ dàng hơn hay sao? Thế nhưng hiểu rõ những ưu điểm cá nhân là một điều hết sức quan trọng đối với thành công của công ty và người lãnh đạo, vì thế vai trò của người lãnh đạo trong các khoá huấn luyện chính là giúp các cá nhân tìm ra và xây dựng danh sách những ưu điểm cá nhân của họ.

Theo quan niệm thông thường, người lãnh đạo phải có trách nhiệm tìm kiếm, chỉ ra, và đôi khi là chỉ bảo loại bỏ những điểm yếu của nhân viên. Quan niệm phổ biến này cũng có vẻ sai lầm. Một nghiên cứu mới đây do Viện Gallup tiến hành cho thấy người lãnh đạo nào chú trọng tới việc tìm ra và tạo điều kiện phát triển các thế mạnh của nhân viên sẽ thành công nhanh hơn so với người lãnh đạo chỉ tập trung vào việc khắc phục và cải thiện điểm yếu của nhân viên.

Danh sách những ưu điểm cá nhân của các nhân viên cần phải hết sức cụ thể, chi tiết để để có thể trở nên hữu ích sau này. Sẽ có những câu trả lời kiểu như "Tôi cư xử rất tốt với mọi người". Nhưng những ai có kinh nghiệm làm công tác đào tạo và huấn luyện đều hiểu rằng, những câu trả lời đại loại như vậy sẽ không có tác dụng gì hữu ích. Vì thế, câu hỏi này đòi hỏi một số câu hỏi phụ đi kèm để làm rõ nội dung những câu trả lời nhận được:

• Anh/chị nghĩ thế nào là "Cư xử rất tốt với mọi người?"

• Anh/chị làm gì để chứng tỏ điều đó?

• Anh/chị có thể lấy ví dụ một tình huống để làm rõ câu trả lời của mình được không?

• Trong số những cách cư xử tốt đó, việc gì có hiệu quả nhất?

• Mọi người phản ứng như thế nào khi anh/chị cư xử tốt như vậy?

• Anh/chị rèn luyện khả năng/kỹ năng đó như thế nào

Tất cả những câu hỏi phụ trên đây sẽ giúp những nhân viên anh đào tạo hiểu được thế mạnh thực sự của họ là gì theo đúng nghĩa của từ thế mạnh. Sau những cuộc đối thoại kiểu như trên, những câu trả lời kiểu "Tôi cư xử rất tốt với mọi người" sẽ chuyển thành

“Tôi biết cách làm thế nào để giúp hai người đang có mâu thuẫn với nhau tìm thấy điểm chung và hợp tác với nhau một cách thành công”. Đây là một câu trả lời hay và rõ ràng hơn rất nhiều.

40. Anh/chị có nhu cầu học hỏi thêm kỹ năng gì?

Ở phần phân tích câu hỏi trước, tôi đã nói rằng đối với một người lãnh đạo, việc tìm kiếm và xây dựng những điểm mạnh của nhân viên sẽ tốt hơn nhiều so với việc cố gắng loại bỏ những điểm yếu của họ. Tôi mong các anh đừng hiểu lầm rằng, như thế có nghĩa là các anh sẽ không cần quan tâm tới việc loại bỏ điểm yếu của nhân viên. Câu hỏi này sẽ hướng vào việc giải quyết khéo léo những điểm yếu đó.

Không ai thích nghĩ (chứ chưa nói tới "thích nói") về khuyết điểm của mình, nhất là nói với người lãnh đạo của họ. Việc người lãnh đạo hỏi nhân viên xem họ có nhu cầu học hỏi thêm điều gì hoàn toàn không phải là vì người lãnh đạo muốn buộc nhân viên nói về những điểm yếu của bản thân. Giả sử như anh hỏi tôi câu này thì tôi sẽ trả lời là: tôi muốn học khả năng tưởng tượng lâu dài (như khi ta vẽ tranh bằng màu nước), khả năng xác lập mục tiêu thực tế (như khi viết tiểu thuyết), và biết được điểm yếu nào thực sự gây ảnh hưởng đến công việc của tôi (như làm thế nào để đưa ra những ý kiến phản hồi có thể hơi khó nghe đối với một người đồng nghiệp). Với tôi, việc liệt kê điểm yếu đó - một trong những điểm yếu của bản thân mà tôi biết rõ - vào danh sách các điểm yếu sẽ dễ dàng hơn nhiều so với việc nói cụ thể ra là tôi thực sự yếu kém trong việc gì (ở đây là việc đưa ra ý kiến phản hồi, mà trên thực tế đúng là tôi kém trong việc đưa ra ý kiến phản hồi thật, nhưng chính tôi cũng không muốn thừa nhận với bản thân như vậy). Cái hay của cách nhận biết kỹ năng thông qua phương pháp tiếp cận những điểm yếu như phương pháp này nằm ở chỗ: nếu như tôi tham dự một lớp học do công ty tổ chức mà lớp học đó chỉ ra được những nhu cầu phát triển cá nhân của tôi thì có lẽ tôi cũng sẽ tham dự nhiều lớp học khác nữa của công ty.

Một chương trình đào tạo hoặc huấn luyện tập trung vào việc phát triển kế hoạch học tập thực tế cho tương lai gần của các nhân viên như vậy sẽ đem lại cho cả anh lẫn nhân viên của anh những hiệu quả lớn trong cả ngắn hạn và dài hạn.

41. Anh/chị thấy cần thực hành những kỹ năng gì?

Khi những người làm công tác đào tạo và huấn luyện đặt ra câu hỏi này, họ phải chịu trách nhiệm đối với hai lĩnh vực: chất lượng

chương trình đào tạo và chất lượng kinh nghiệm làm việc thực tiễn. Anh có thấy là câu hỏi ngắn gọn này đề cập đến khá nhiều khía cạnh không?

Chúng ta sẽ nói về khía cạnh đào tạo trước. Những chương trình đào tạo nào muốn truyền đạt lượng thông tin lớn mà không muốn dành nhiều thời gian cho việc đặt câu hỏi và thực hành kỹ năng phỏng vấn đều là sự lãng phí thời gian. Một người trưởng thành thường học hỏi qua thực hành chứ không phải qua lắng nghe. Ta hãy thử tưởng tượng một lớp học về kỹ năng phỏng vấn: Các sinh viên đang lắng nghe giảng viên nói, một vài sinh viên cặm cụi ghi chép; một đoạn băng được bật lên, chiếu cảnh một số tình huống phỏng vấn đúng cách và sai cách. Sau khi xem băng xong, các sinh viên nhanh chóng thảo luận với nhau, giảng viên hỏi có sinh viên nào muốn đặt câu hỏi không, và trả lời một số câu hỏi được đặt ra. Sau đó, tất cả cùng điền vào phiếu đánh giá và rời khỏi lớp học. Anh thấy có vấn đề gì với buổi học này không?

Bây giờ ta hãy nghĩ tới một khung cảnh khác nhé. Hãy tưởng tượng một lớp học về phẫu thuật tim: các sinh viên lắng nghe giảng viên nói, một vài sinh viên cặm cụi ghi chép. Một đoạn băng được bật lên, chiếu lại một số ca mổ với những động tác phẫu thuật đúng cách và sai cách. Sau khi xem băng xong, các sinh viên cũng nhanh chóng thảo luận với nhau, giảng viên hỏi có sinh viên nào muốn đặt câu hỏi không, và lại trả lời một số câu hỏi được đặt ra. Sau đó, tất cả lại điền vào phiếu đánh giá và rời khỏi lớp học. Anh có bao giờ muốn những bác sĩ phẫu thuật tương lai này tiến hành phẫu thuật cho anh không?

Có lẽ anh đang thắc mắc liệu có hợp lý không khi đem so sánh việc học kỹ năng phỏng vấn với việc học kỹ năng phẫu thuật tim, nhưng ta hãy nhìn nhận điều này theo cách sau: Liệu có hợp lý không khi cho rằng những kỹ năng mà một người lãnh đạo sử dụng để chuẩn bị tuyển nhân viên vào một vị trí then chốt trong công ty của anh không quan trọng bằng những kỹ năng phẫu thuật của một bác sĩ chuẩn bị phẫu thuật cho anh?

Vì thế, hãy đặt ra một yêu cầu cho bất cứ chương trình đào tạo nào mà các nhân viên của anh đang tham gia là: các chương trình này phải được xây dựng bởi các chuyên gia, và các chuyên gia này là những người hiểu rõ rằng việc thực hành kỹ năng phải là phần quan trọng nhất của chương trình đào tạo đó.

Khi ai đó học được một kỹ năng mới và đã thực hành kỹ năng đó trong môi trường học tập thì họ cũng phải vận dụng được kỹ năng

đó vào tình huống đời thực. Đây chính là khía cạnh chất lượng thực tiễn của câu hỏi này. Nếu một bác sĩ phẫu thuật nói với anh rằng, cô ta đã thực hành quy trình phẫu thuật tim trong những buổi thực hành của rất nhiều lớp học và anh sẽ là bệnh nhân thực tế đầu tiên của cô ta thì hẳn là anh sẽ không thể yên tâm để cô ta phẫu thuật cho anh được, đúng không nào? Hẳn là anh sẽ muốn cô ta lúc nào cũng có người hỗ trợ bên cạnh và muốn biết liệu sẽ có một bác sĩ phẫu thuật giàu kinh nghiệm nào cùng tham gia ca phẫu thuật với cô ta hay không, phải không?

Vậy, nếu nói tới những nhân viên được đào tạo và huấn luyện trong công ty thì sao? Sau khi tham gia những lớp học mà anh cho phép hoặc tổ chức cho họ, làm thế nào họ có thể có được những kinh nghiệm thực tiễn cần thiết cho việc áp dụng những gì họ học vào bối cảnh thực tế? Để đạt được điều đó, anh cần tạo điều kiện cho họ làm những công việc phù hợp, hỗ trợ một cách thích hợp khi họ vận dụng những kỹ năng mới, và đưa ra ý kiến phản hồi để giúp họ sử dụng những kỹ thuật mới học một cách sáng tạo.

Đừng tưởng là công tác đào tạo, huấn luyện nhân viên là một việc dễ làm nhé!

42. Anh/chị cần hiểu biết rõ những ai trong công ty của chúng ta?

"Bất cứ loại hình kinh doanh nào cũng luôn hướng tới con người". Đây là một quan điểm mà tôi sẽ luôn bảo vệ trong mọi trường hợp, bất cứ ở đâu và vào bất cứ lúc nào. Quan điểm này cũng áp dụng đối với công việc lãnh đạo. Người lãnh đạo quen biết nhiều người hơn so với người bình thường là vì họ hay phải đi đây đi đó nhiều hơn, có nhiều cơ hội gặp gỡ và trò chuyện với nhiều người trong và ngoài công ty hơn những người khác. Kể cả khi một người lãnh đạo không làm việc ở công ty này nữa và chuyển sang làm tại một công ty khác, có thể ngay trong ngày làm việc đầu tiên ở công ty mới, anh ta vẫn phải liên hệ với những người thuộc công ty cũ. Một phần trong công việc của người lãnh đạo chính là giúp mọi người xây dựng được mối quan hệ với nhau. Và thông qua chính những chương trình đào tạo của công ty mà vai trò này của người lãnh đạo sẽ trở nên có ích nhất. Câu hỏi này được thiết kế nhằm buộc bộ nhớ của anh làm việc đấy. Hãy lắng nghe câu trả lời cho câu hỏi này và tìm người liên hệ phù hợp với nhu cầu quan hệ của nhân viên đó.

Mục đích trong công việc của mọi người khi cần liên hệ với người khác có thể là: nhằm tìm kiếm thông tin, tìm kiếm quan điểm hay

tìm kiếm lời khuyên từ những người khác. Mỗi mục đích này đều có những đặc điểm và yêu cầu riêng:

Tìm kiếm thông tin

Trong tình huống này, anh cần giúp những nhân viên mà anh đào tạo xây dựng được câu hỏi sao cho họ có thể hỏi đúng thông tin mà họ cần. Thường thì anh có thể khuyên họ xin số điện thoại để gọi điện sau nếu như thông tin mà họ muốn biết không cần quá chi tiết và dài dòng. Hãy đảm bảo là anh cũng cho phép họ sử dụng tên anh làm người giới thiệu để tìm kiếm thông tin.

Tìm kiếm quan điểm

Khi mục đích giao tiếp của hai người là nhằm mục tiêu tìm kiếm quan điểm thì có lẽ một buổi đàm thoại trực tiếp là thiết thực hơn. Trong trường hợp này, chỉ một câu trả lời nhanh chóng thôi thì không đủ. Nếu muốn có nhiều thông tin thì có nghĩa là các nhân viên mà anh đào tạo sẽ phải đòi hỏi ở đối tượng cần gặp thứ tài sản quý giá nhất của con người trong thời đại ngày nay, đó chính là thời gian. Khi đó, có lẽ anh sẽ cần phải đích thân gọi điện cho người cần gặp để giải thích về mục đích cuộc gặp hoặc tạo điều kiện cho họ gặp gỡ nhau.

Tìm kiếm lời khuyên.

Một lần trong một khoá đào tạo, tôi phải hướng dẫn một người phụ nữ đang phải đau đầu suy nghĩ xem làm thế nào để cân bằng giữa công việc và gia đình. Tôi cũng đã từng có lúc rơi vào tình trạng đó, từ lâu lắm rồi và vẫn còn nhớ rõ cách tôi đã giải quyết vấn đề này lúc đó, nhưng bây giờ mọi thứ đều thay đổi cả. Tôi đã gọi điện cho một người bạn-- một người mẹ thành đạt vừa đi làm vừa nuôi con và nhờ cô ấy dành thời gian giúp người phụ nữ này tìm ra giải pháp để có thể sáng suốt suy nghĩ tìm ra cách giải quyết. Vì thường thì lời khuyên là một đòi hỏi lớn hơn so với nhu cầu tìm kiếm thông tin và trao đổi quan điểm, vì vậy tôi suy nghĩ là cần phải làm cái gì đó để cảm ơn cô ấy. Tôi đã hỏi cô ấy xem tôi có thể làm gì để trả ơn. Cuối cùng, tôi đã cảm ơn bằng một buổi tối ăn pizza cùng các con cô ấy trong khi cô ấy phải làm việc muộn để viết một bản báo cáo quan trọng. Buổi tối đó quả thực là đã rất vui!

Trong các mối quan hệ, cho dù mối quan hệ đó là nhằm mục đích gì đi chăng nữa thì hãy đảm bảo là anh sẽ luôn lưu ý các nhân viên anh đang đào tạo về những nội dung cơ bản của một mối quan hệ

tốt. Hẳn là anh đã học được những điều này từ mẹ mình, hoặc nếu anh không biết thì hãy vận dụng lời khuyên của mẹ tôi: Lịch sự, vui vẻ khi liên hệ (Xin phép, xin mời), cảm ơn khi xong việc (cảm ơn) và hoàn thành tốt phần việc của mình (chiến thắng).

43. Anh/chị muốn làm công việc gì trong 5 năm tới ?

Anh sẽ không đặt ra câu hỏi này cho mình khi anh biết chính mình muốn làm công việc gì, còn khi anh hỏi câu hỏi đó với nhân viên, anh sẽ giúp các nhân viên do mình đào tạo hiểu được họ thực sự muốn gì. Câu hỏi này được đặt ra nhằm giúp mọi người hiểu rằng họ nên có mơ ước cho tương lai của mình. Chẳng phải đáng buồn sao khi phải có ai đó khuyến khích thì chúng ta mới dám mơ ước? Hãy hỏi những đứa trẻ 6 tuổi, chúng sẽ đưa cho anh một danh sách những điều chúng muốn làm và những thần tượng mà chúng muốn trở thành. Còn nếu anh hỏi những người 36 tuổi, họ sẽ tỏ ra lúng túng và lắp bắp trả lời. Đừng để họ né tránh trả lời câu hỏi của anh. Khi đặt ra câu hỏi này, người lãnh đạo trong vai trò huấn luyện, đào tạo nhân viên sẽ không được phép chấp nhận những câu trả lời kiểu như “Tôi không biết nữa", "Có lẽ là chưa bao giờ tôi nghĩ nhiều về điều đó cả”.

Hãy thường xuyên khích lệ các nhân viên nghĩ tới việc trả lời câu hỏi này. Hãy giải thích thật rõ với họ rằng, không có câu trả lời nào hoàn toàn là đúng hoặc sai. Sẽ chẳng có điều gì ảnh hưởng đến công việc hay sự nghiệp của họ nếu như họ thừa nhận niềm say mê bí mật của mình, chẳng hạn như: mong muốn viết được một cuốn tiểu thuyết nổi tiếng trên toàn nước Mỹ hay mong muốn tách ra làm ăn riêng. Anh vẫn tạo điều kiện thăng tiến cho họ nếu như họ tiết lộ rằng họ muốn đạt tới vị trí lãnh đạo như vị trí của anh.Và hãy cho họ biết là bản thân anh cũng có mơ ước của riêng mình cho 5 năm tới.

NHỮNG CÂU HỎI DÙNG ĐỂ HỎI NHỮNG NGƯỜI LÃNH ĐẠO MỚI ĐƯỢC ĐỀ BẠT

44. Anh/chị có biết tại sao mình được công ty đề bạt lên vị trí lãnh đạo không?

Một câu hỏi yêu cầu người trả lời phải tự đánh giá về bản thân như thế này là rất hữu ích và có giá trị đối với cả người hỏi và người trả lời. Người trả lời phải đối mặt trực tiếp với một thách thức là phải tự đánh giá bản thân, nhưng nhờ đó, họ cũng sẽ hiểu rõ hơn về chính mình.

Câu hỏi này cũng sẽ giúp anh - người đặt câu hỏi - hiểu được về cách đánh giá của nhân viên đối với việc thăng tiến trong công ty anh. Những lý do mà các cá nhân đưa ra để lý giải sự thăng tiến của những nhân viên khác trong công ty thường khá thú vị. Nhưng những lý do mà họ giải thích sự thăng tiến của chính họ thậm chí còn thú vị hơn. Sẽ có nhiều câu trả lời nghe khá ngây thơ hoặc là hoài nghi và hoàn toàn bất ngờ. Nhưng cũng sẽ có những câu trả lời sâu sắc, sáng suốt, được suy nghĩ kỹ và chính xác. Anh sẽ thấy có những người hay tỏ ra ngượng ngùng khi được hỏi và có những người thì lại quá nôn nóng để trả lời câu hỏi này. Nếu có thể có nhiều cách và nhiều câu trả lời đến thế thì tại sao ta lại cần đặt ra câu hỏi này làm gì nữa? Câu hỏi này vẫn cần được đặt ra nhằm xác định mức độ hiệu quả của quá trình thăng tiến lên vị trí lãnh đạo ở công ty anh như thế nào.

Khi đề bạt ai đó lên vị trí lãnh đạo, anh luôn cố gắng đánh giá mức độ cân bằng giữa những hành vi mà công ty đòi hỏi người lãnh đạo mới phải có với những kỹ năng lãnh đạo anh ta đã có. Câu trả lời của người nào có vẻ đáp ứng được yêu cầu đó của anh sẽ khiến anh tin tưởng hơn về người lãnh đạo mới được đề bạt. Điều đó có nghĩa là, bản thân người nhân viên mới được đề bạt và chính quá trình thăng tiến trong công ty đã phản ánh được đúng thông điệp của công ty về yêu cầu đối các vị trí lãnh đạo. Đây là một tin tốt lành cho cả anh và công ty. Còn nếu câu trả lời nào không thể hiện được sự điều chỉnh cân bằng này, có nghĩa là anh cần phải làm gì đó để thay đổi nó.

Nhu cầu giải thích bất cứ việc gì là nguyên nhân làm nảy sinh những câu hỏi mới.

- ARTHUR BLOCH,

doanh nhân Mỹ

Đáng tiếc là trong nhiều công ty, việc đề bạt các nhân viên lên vị trí lãnh đạo lại không được tiến hành dựa trên tiềm năng lãnh đạo tương lai có thể nhận biết của các cá nhân mà lại căn cứ vào kinh nghiệm làm việc chuyên môn của họ. Xin anh đừng hiểu lầm. Tôi hoàn toàn hiểu rõ về nhu cầu cần có đối với người lãnh đạo có khả năng chuyên môn kỹ thuật cao khi tiếp cận với các vấn đề chuyên môn, và tôi cũng biết rõ là trong thực tế, thật khó có thể tìm thấy một người hiểu biết cả về cả khía cạnh con người lẫn khía cạnh kỹ thuật. Thế nhưng, những cá nhân như vậy khó tìm không có nghĩa là không thể tìm được. Và nếu khía cạnh chuyên môn kỹ thuật thường được coi là phần cứng trong công việc, còn khía

cạnh con người được coi là phần mềm, thì điều đó không có nghĩa là phần cứng quan trọng hơn phần mềm. Thực ra, ai cũng có thể nói rằng (và sự thật là đã rất nhiều người nói) công việc lãnh đạo thuộc về khía cạnh phần mềm.

Khi đề bạt nhân viên mới và đặt ra câu hỏi này, anh cần chú ý lắng nghe để nhận ra trong câu trả lời của người lãnh đạo mới này bất cứ dấu hiệu nào cho thấy anh ta đang bỏ sót những vấn đề liên quan đến phần mềm. Người ta vốn không thể biết hết được là họ còn chưa biết cái gì, và một người mới được đề bạt vào vị trí lãnh đạo có thể không hiểu rõ được phạm vi trách nhiệm của mình. Anh cần đào tạo họ thật chu đáo khi họ bắt tay vào thực hiện vai trò lãnh đạo của họ, bởi vì họ cũng đang bắt đầu chuyến xe "hành trình lãnh đạo" như anh.

45. Công việc lãnh đạo nào là tốt nhất mà anh/chị đã từng làm?

Trước kia, tôi thường tham gia vào các khoá đào tạo dịch vụ khách hàng cho tới khi tôi nhận ra rằng một dịch vụ chăm sóc khách hàng yếu kém chính là một lợi ích - có thể giúp ta thêm tư liệu, giúp ta hiểu nhiều hơn về sự ổn định công việc và cũng là lý do để ăn mừng. Tôi tin chắc như vậy và vì thế tôi đã thay đổi trọng tâm công việc của mình.

Xin dẫn chứng ở đây một kinh nghiệm của tôi mà tôi nghĩ là có thể phù hợp với mọi người lãnh đạo. Đó là một phương pháp tôi đã áp dụng trong những buổi hội thảo về dịch vụ chăm sóc khách hàng. Bởi vì ai cũng có lúc từng là khách hàng nên tôi đề nghị những người tham gia hội thảo nói về những dịch vụ khách hàng tồi tệ nhất mà họ đã từng phải chịu. Sau đó, chúng tôi tổng hợp lại thành một danh sách những lý do, nguyên nhân, đặc điểm có thể dẫn tới tình huống khó chịu đó. Tôi viết nhanh câu trả lời của họ lên một biểu đồ lớn và nói rằng họ không nên cảm thấy có lỗi vì đã có thái độ khó chịu như vậy. Phải nói thêm là phương pháp này tỏ ra khá hiệu quả, bởi vì tất cả chúng ta ai cũng từng có lúc là khách hàng không được đối xử tử tế, nên khi áp dụng phương pháp này, tôi có thể xác định được việc giao dịch với khách hàng đã diễn ra sai ở đâu.

Một phương pháp tương tự như thế cũng có thể được áp dụng cho công tác lãnh đạo, đặc biệt là khi anh áp dụng nó với thái độ tích cực. Khi đưa ra câu hỏi Công việc lãnh đạo nào là tốt nhất mà anh/chị đã từng làm? có nghĩa là anh đang yêu cầu những người lãnh đạo mới xác định xem hành vi lãnh đạo tốt nào mà họ đã được tiếp xúc. Ai cũng đã từng được một người nào đó cấp trên lãnh

đạo mình, vì thế, chúng ta có thể xác định được hành vi lãnh đạo nào là có hiệu quả cao. Nếu anh có thể lắng nghe câu trả lời của những người lãnh đạo mới nhậm chức và bày tỏ sự ủng hộ đối với cách cư xử của họ, điều đó sẽ giúp họ cảm thấy tự tin hơn về khả năng lãnh đạo của mình. Và việc anh đề nghị những người lãnh đạo mới tiếp tục duy trì những hành vi lãnh đạo tích cực mà họ đã từng thể hiện - những hành vi họ coi là có tác dụng tốt - sẽ hiệu quả hơn rất nhiều so với việc anh đưa ra cho họ một danh sách quan điểm của mình về những hành vi anh cho là lãnh đạo hiệu quả. Nếu làm như vậy, anh có thể làm hỏng khả năng lãnh đạo của họ.

Khi cuộc trò chuyện về công tác lãnh đạo giữa anh với những cán bộ lãnh đạo mới đi sâu hơn vào chi tiết, anh có thể hỏi họ về những hành vi cư xử ban đầu đó. Khi họ đã trở nên tự tin hơn trong vai trò lãnh đạo và khi anh đã hiểu rõ hơn về thế mạnh và nhu cầu phát triển cá nhân liên quan đến công việc lãnh đạo của họ, anh có thể chỉ ra cho họ những kỹ năng khác mà có thể họ sẽ muốn xây dựng cũng như chỉ ra cho họ những cách thức học hỏi và phát triển các kỹ năng đó.

46. Anh/chị cần học hỏi điều gì để trở thành một người lãnh đạo tốt?

Tại sao ta lại phải đặt ra câu hỏi này? Nói chung, tại sao ta lại phải đặt ra câu hỏi? Chúng ta vẫn thường đặt câu hỏi vì chúng ta muốn học hỏi thêm về một vấn đề nào đó. Vì thế, câu hỏi này đi sâu vào một triết lý mà quan điểm chủ đạo của nó cho rằng con người vốn bẩm sinh không phải là người lãnh đạo giỏi, mà họ trở thành người lãnh đạo giỏi bởi vì họ đã biết học cách để trở thành người lãnh đạo.

(Xin lưu ý anh về câu hỏi này cũng như câu hỏi kế tiếp. Đừng đặt hai câu hỏi này nếu anh và công ty của anh không có ý định hoặc không có cơ cấu phù hợp cho các hoạt động học tập và hỗ trợ những người lãnh đạo mới được đề bạt. Nếu anh vẫn đặt hai câu hỏi này trong trường hợp đó thì sẽ không phù hợp).

Đối với câu hỏi này, tôi đoán là anh sẽ nhận được vô số câu trả lời từ dạng ngắn gọn, mang tính phủ nhận "Tôi không biết (tôi cần học cái gì)" đến dạng dài dòng, ham hiểu biết "Đây là danh sách những điều tôi cần học hỏi thêm." Anh hãy thử nghĩ xem mình sẽ đáp lại những câu trả lời này như thế nào và tôi cũng sẽ chia sẻ với anh một số quan điểm của tôi.

Những người đã trả lời anh bằng một danh sách các hành vi lãnh đạo mà họ muốn hoặc cần học hỏi là những người cần được ưu tiên giúp đỡ đầu tiên. Nếu anh không giúp họ tập trung vào những mục tiêu học hỏi cần thiết cho công việc lãnh đạo của họ thì họ sẽ nhanh chóng bị rơi vào tình trạng còn quá nhiều điều họ tin là còn chưa biết. Họ cần có sự hướng dẫn của anh để có thể lựa chọn nên học hỏi hành vi hay kỹ năng nào trước tiên. Dựa trên những hiểu biết của anh về bộ phận mà những người này lãnh đạo và những kỹ năng lãnh đạo mà họ có, hãy gợi ý cho họ xem nên bắt đầu xuất phát từ đâu và những nguồn lực nào có sẵn trong công ty để hỗ trợ họ. Hãy chuẩn bị tinh thần để theo dõi những bước tiến của họ trong một thời gian ngắn để đảm bảo là họ luôn tập trung học hỏi, không để họ bị rơi vào tình trạng quá tải và không thể học hỏi được gì.

Đối với những người đã trả lời "Tôi cũng chưa rõ lắm là tôi cần học cái gì" thì anh cần đưa ra thêm nhiều câu hỏi hơn cho họ. Anh cần giúp người lãnh đạo mới này tìm ra đâu là những kỹ năng lãnh đạo tốt và đâu là xuất phát điểm cho kế hoạch học hỏi về công việc lãnh đạo. Nếu anh đã đưa ra câu hỏi: Công việc lãnh đạo nào là tốt nhất mà anh/chị đã từng làm? (câu hỏi ở phần trước) thì hẳn là anh đã có được một hình dung nhất định về quan điểm của họ đối với việc thế nào là lãnh đạo tốt và dựa vào đó, anh có thể dùng chính câu trả lời cho câu hỏi trước làm điểm xuất phát cho kế hoạch học hỏi của họ.

Nếu người được hỏi trả lời thẳng thắn "Tôi không biết tôi cần học cái gì" thì có nghĩa là anh sẽ phải bắt tay làm ngay một số việc. Nếu là tôi, điều đầu tiên tôi quan tâm là liệu người lãnh đạo này có nhìn nhận nghiêm túc về vai trò mới của mình hay không. Tôi hy vọng rằng lần đầu tiên khi đảm nhiệm vị trí lãnh đạo, bất cứ ai cũng sẽ dành một khoảng thời gian nhất định để suy nghĩ xem họ cần học hỏi thêm cái gì để trở thành người lãnh đạo hiệu quả. Khi nghe một câu trả lời như trên, tôi phải cố gắng không biểu lộ thái độ chỉ trích (có lẽ anh sẽ không biểu lộ thái độ chỉ trích như tôi đâu, đúng không?). Và tôi cho rằng, trong tình huống này, điều anh cần làm là tiếp tục cuộc trò chuyện cho tới khi hiểu rõ hơn về những bước tiếp theo để hiểu thêm về họ và những gì họ cần học hỏi.

Ngoài ra, xin nói thêm là: Nếu tiếng nói của anh có trọng lượng, và anh là người có tầm ảnh hưởng lớn đối với những chương trình đào tạo của công ty, câu hỏi này cần phải là câu hỏi khiến anh tò mò tìm ra những cách tốt để có thể chuẩn bị sẵn sàng cho những người lãnh đạo tiềm năng trong công ty. Đây chính là thời điểm

tuyệt vời để tìm hiểu điều này!

47. Chúng tôi có thể hỗ trợ anh/chị những gì khi anh/chị mới đảm nhiệm vị trí lãnh đạo?

Anh hãy cân nhắc kỹ xem có nên đặt ra câu hỏi này hay không. Hãy chỉ đặt ra câu hỏi này khi anh coi trọng công việc lãnh đạo. Câu hỏi này sẽ chỉ là một câu hỏi cho có nếu anh vẫn đưa nó ra trong khi công ty không có những nguồn lực hoặc không có những hỗ trợ cần thiết cho những người lãnh đạo mới được đề bạt (như trong câu hỏi). Ngay cả khi công ty anh không có bất kỳ chương trình đào tạo chính thức nào đối với những người mới đảm nhiệm vai trò lãnh đạo thì anh vẫn có những cách khác để hỗ trợ những nỗ lực của những người lãnh đạo mới. Xét cho cùng thì anh là người lãnh đạo của họ.

Nói chung, một phần quan trọng trong công việc của người lãnh đạo là hỗ trợ các thành viên trong công ty. Trên thực tế, việc giúp đỡ các thành viên khác thực hiện tốt công việc của họ chính là điều quan trọng nhất trong công việc của một người lãnh đạo. Sự hỗ trợ đó của anh có thể dưới nhiều hình thức, nhưng chúng chỉ là một phần của một hệ thống hỗ trợ lớn hơn mà công ty có thể dành cho những người lãnh đạo mới được đề bạt:

Người lãnh đạo cấp trên hỗ trợ những người lãnh đạo mới khi họ cư xử gương mẫu

Tất cả mọi người, ngay cả những người anh hùng mà chúng ta thường ngưỡng mộ khi còn trẻ đến những nhân vật đầy cảm hứng mà chúng ta thấy khi đã trưởng thành đều mong muốn có ai đó chỉ cho chúng ta biết phải cư xử như thế nào. Tư tưởng "nếu tôi có một tấm gương thì tôi sẽ noi theo" xuất phát từ cách thức học hỏi đầu tiên của con người. Khi còn là những đứa trẻ, chúng ta luôn theo dõi những người xung quanh xem họ làm gì, bắt chước hành động của họ và tìm hiểu xem thế giới vận động như thế nào. Giống như vậy, người lãnh đạo hỗ trợ những người khác bằng cách cư xử gương mẫu và trở thành một tấm gương cho họ noi theo.

Người lãnh đạo cấp trên hỗ trợ người lãnh đạo mới tháo gỡ những trở ngại trong bộ phận của anh ta

Người lãnh đạo sẽ không được coi là làm tròn nhiệm vụ của mình khi họ luôn luôn làm hộ các nhân viên dưới quyền trong việc giải quyết công việc. Nhưng họ cũng sẽ không được coi là hoàn thành

nhiệm vụ nếu tách mình khỏi những vấn đề của bộ phận do mình phụ trách. Người lãnh đạo chỉ được coi là hoàn thành mục tiêu lãnh đạo khi họ giúp bộ phận của mình xác định được khó khăn, trở ngại mà họ đang gặp phải, đưa ra một cách nhìn bao quát hơn về vấn đề đó, nêu ý kiến cá nhân (nếu được yêu cầu) về một giải pháp cụ thể nào đó, giúp bộ phận do mình quản lý tiếp cận với các nguồn lực cần thiết để tiến hành các giải pháp, hay khi tranh đấu để bảo vệ quyền lợi cho bộ phận mình trong công ty khi có điều gì không phù hợp với các quy tắc của bộ phận mình. Người lãnh đạo giúp đỡ những người khác học hỏi khi anh ta giúp họ tháo gỡ đúng lúc, đúng chỗ những trở ngại cần dỡ bỏ.

Người lãnh đạo hỗ trợ người khác bằng cách lắng nghe ý kiến của họ

Đôi khi mọi người cần một người có tiếng nói có trọng lượng trong công ty để thể hiện những suy nghĩ và ý kiến của mình, đó không phải là người phải trả lời họ mà là người sẽ phản ánh những suy nghĩ và ý kiến đó, nhờ vậy, các bộ phận có thể nhìn nhận công việc của mình từ những góc độ hoàn toàn mới. Mọi người cần có một gương mặt đại diện để đặt ra câu hỏi khi có việc cần giải quyết và làm sáng tỏ. Thái độ lắng nghe đúng mực sẽ cho phép người lãnh đạo đảm nhận được vai trò này. Và chính vì thế mà người lãnh đạo có thể giúp đỡ những người khác khi họ biết lắng nghe ý kiến của mọi người.

Hãy tiến hành những biện pháp hỗ trợ này, và hãy bổ sung thêm những cách hỗ trợ khác nữa trong quá trình lãnh đạo của anh vào công việc lãnh đạo. Có lẽ đối với những người lãnh đạo, sẽ chẳng có công việc nào có ý nghĩa và hiệu quả hơn là việc đào tạo và phát triển những người lãnh đạo cấp dưới mới được đề bạt. Phần thưởng cho công việc này chính là bản thân anh cũng sẽ trở thành người lãnh đạo tốt hơn.

NHỮNG CÂU HỎI ĐẶT RA TRONG THỜI KỲ KHỦNG HOẢNG

48. Anh/chị có cảm thấy ổn không?

Trong những thời kỳ công ty gặp khó khăn hay rơi vào khủng hoảng, những người khác nhau sẽ hiểu câu hỏi này theo những cách khác nhau và điều đó là hoàn toàn bình thường. Một số sẽ tưởng là anh đang hỏi họ về sức khỏe thể chất và họ sẽ trả lời theo hướng đó. Một số người khác thì lại cho là anh đang hỏi họ về trạng thái tinh thần và trả lời theo cách hiểu này. Cũng có những người sẽ hiểu câu hỏi này theo cả hai cách và sẽ cảm thấy tin cậy

anh hơn vì đã quan tâm tới họ. Tuy nhiên, dù họ hiểu câu hỏi này theo cách nào, câu trả lời mà anh nhận được cũng sẽ luôn luôn hữu ích.

Trong giai đoạn khó khăn hay khủng hoảng, mọi người thường quan sát người lãnh đạo để tìm ra những cách ứng xử mà có thể công ty kỳ vọng họ. Ngay cả trong những tình huống khẩn cấp, điều cuối cùng mà một người lãnh đạo không nên làm là né tránh xuất hiện trước mọi người. Nếu anh ít xuất hiện thì nhân viên của anh sẽ tưởng tượng ra đủ mọi nguyên nhân giải thích sự vắng mặt của anh, và sẽ không có cách suy luận nào trong số đó có lợi cho anh hay công việc lãnh đạo của anh cả. Công ty, ban lãnh đạo, nhân viên dưới quyền, hay trong nhiều trường hợp cả công chúng nữa cũng không thể chấp nhận và chịu đựng việc anh vắng mặt, trốn tránh sau người phát ngôn viên, không dám gặp trực tiếp mọi người hay liên tục nói Tôi xin miễn bình luận. (Có rất nhiều cách né tránh không đưa ra tuyên bố rõ ràng, mà vẫn không phải nói Tôi xin miễn bình luận. Hãy thử học những cách đó từ các chuyên gia xem.) Khó khăn càng lớn thì người lãnh đạo càng cần phải xuất hiện nhiều hơn và mọi người càng phải dễ dàng tiếp cận được người lãnh đạo đó hơn. Chẳng có lý do nào biện bạch cho sự vắng mặt của anh, cũng như sẽ không có ngoại lệ nào để anh có thể vắng mặt.

Những câu hỏi tốt

sẽ gợi mở ra câu trả lời.

- PAUL A. SAMUELSON,

nhà toán học Mỹ

Tuy nhiên, vẫn có thể có một trường hợp ngoại lệ. Nếu anh đang phải đối mặt với một khó khăn lớn, khiến anh không thể dành thời gian gặp gỡ, trao đổi với từng cá nhân mà anh cần đặt câu hỏi này. Vậy thì, hãy hẹn tất cả mọi người tới văn phòng mình, đặt câu hỏi cho họ và lắng nghe họ trả lời. Hãy tập hợp họ lại và giải thích rằng "Việc đầu tiên chúng ta cần làm là rà soát lại toàn bộ các vấn đề. Tôi muốn mỗi người trong các anh/chị trò chuyện với các nhân viên khác và khi hỏi cảm giác của họ vào thời điểm này, hãy cố gắng lắng nghe càng nhiều người trong công ty chúng ta càng tốt". Sau đó, anh hãy lên lịch làm việc của mình dành cho nhóm nhân viên đó, cử họ đi phỏng vấn, đặt câu hỏi và lắng nghe trả lời của những người khác, bộ phận khác, rồi tập hợp mọi người lại một lần nữa để cùng thảo luận về những câu trả lời nhận được và

dự kiến kế hoạch làm việc tiếp theo. Trường hợp ngoại lệ này vẫn không cho phép anh né tránh xuất hiện trước mặt những người luôn kỳ vọng vào sự lãnh đạo của anh. Tôi hoàn toàn đồng ý là anh có thể tạo điều kiện để họ tiếp cận với mình chứ không đồng ý là anh có thể tránh xuất hiện trước mặt nhân viên của mình.

Nếu điều này không đem lại kết quả gì thì ta hãy thử lại lần nữa. Hãy thử nghĩ tới cách ông Giuliani, thị trưởng thành phố New York, Mỹ đã cư xử sau sự kiện ngày 11/9 tại Mỹ. Liệu cách cư xử đó có làm cho việc đặt câu hỏi này trở nên rõ ràng hơn không?

49. Anh/chị cần biết thêm điều gì không?

Sự khó khăn thường gây ra cảm giác lo sợ ở các thành viên trong công ty. Cách chế ngự nỗi sợ hãi duy nhất mà tôi biết là cung cấp cho họ những thông tin có thể trấn an họ. Chính vì thế mà tôi nghĩ là trong giai đoạn khó khăn của công ty, việc một người lãnh đạo như anh cần làm là xuất hiện trước mọi người trong công ty, tiếp xúc với họ (xem phần phân tích câu hỏi trên), đồng thời cung cấp thông tin cho họ. Có lẽ anh sẽ nói điều này là không thể thực hiện được. Tôi cũng phải đồng ý với anh là điều này rõ ràng rất khó thực hiện. Vì thế, ngay từ bây giờ, người lãnh đạo cần tìm cách rèn luyện thói quen đó để có thể thực hiện được việc này khi công ty gặp khó khăn hay khủng hoảng.

Theo tôi nghĩ, khả năng duy nhất để hiện thực hoá điều này là kết hợp hai việc sau đây:

Việc thứ nhất là xây dựng một nhóm hỗ trợ riêng cho mình, bao gồm những cá nhân thông minh, lanh lợi nhất có thể tìm thấy trong công ty, những người có thể nhanh chóng huy động khi cần đến. Một số nhân viên trong nhóm phải là những người rất khéo léo trong giao tiếp. Đây phải là những người hiểu rõ về khía cạnh phần mềm trong công tác lãnh đạo. Những nhân viên khác trong nhóm phải là những người có chuyên môn kỹ thuật cao trong các lĩnh vực khoa học công nghệ hỗ trợ hoạt động kinh doanh của công ty, những công nghệ tạo ra điểm khác biệt của sản phẩm và dịch vụ của công ty. Họ không nhất thiết phải là những người đang giữ cương vị lãnh đạo, thậm chí một số người có thể chỉ là những nhân viên chủ chốt ở tuyến đầu công việc. Hãy chắc chắn rằng, anh biết họ là ai, hiểu rõ về họ và biết cách làm thế nào để nhanh chóng tiếp cận họ. Khi đã xác lập được một nhóm như vậy, anh đã có thể bắt đầu công việc được rồi đấy.

Trong những lúc khó khăn, khủng hoảng, anh sẽ là người đóng

vai trò quan trọng trong công ty hoặc bộ phận của mình, trò chuyện với mọi người và thăm hỏi xem họ cần biết thêm điều gì. Anh sẽ có thể đáp lại và cung cấp ngay thông tin cho một số câu trả lời cho những câu hỏi như vậy của các nhân viên. Đối với một số câu hỏi khác, có thể anh sẽ cần sự hỗ trợ của các thành viên trong nhóm này. Nhưng cũng có nhiều câu hỏi mà anh hay nhóm của anh cũng chưa thể cung cấp ngay thông tin đáp lại. Khi đó, anh có thể áp dụng việc thứ hai của chiến lược này.

Việc thứ hai là hãy giao cho các chuyên gia hiểu rõ về khía cạnh "phần mềm" trong công việc lãnh đạo theo dõi sát sao các câu hỏi chưa được trả lời và cả những người đưa ra những câu hỏi đó. Khi thông tin đã được thu thập, các nghiên cứu đã hoàn tất và câu trả lời đã tìm ra, các chuyên gia này sẽ là người đưa ra những thông tin chi tiết và đưa ra câu trả lời đúng đến đúng người cần thông tin. Nếu thời gian cung cấp thông tin phản hồi kể từ lúc câu hỏi được đặt ra bị kéo dài, mất quá nhiều thời gian, thì các chuyên gia này cũng sẽ có trách nhiệm cập nhật liên tục và kiểm tra thông tin định kỳ. Như thế, sẽ không có ai cảm thấy những thông tin mà họ muốn biết đã không được coi trọng, hoặc không cảm thấy điều thậm chí còn tồi tệ hơn là bản thân họ không được coi trọng.

Anh có thể cảm thấy như thế này là quá nhiều việc cần làm, nhưng quả thật, đúng là có nhiều việc cần làm. Mức độ khó khăn mà công ty anh gặp phải sẽ là nhân tố quyết định mức độ phức tạp của quá trình và cơ cấu truyền đạt thông tin của công ty. Đừng sao nhãng sự quan tâm của anh tới những nguyên nhân làm nảy sinh nhu cầu nắm bắt thông tin này của mọi người.

Cuối cùng, xin kết luận thế này: Anh là người lãnh đạo, anh và những nhân viên của anh đang phải trải qua thời kỳ hết sức khó khăn. Hãy đặt câu hỏi mà những người lãnh đạo tốt thường sẽ đặt ra: Anh/chị cần biết thêm điều gì không?

50. Anh/chị cần những gì?

Bây giờ hãy đọc lại câu trả lời cho câu hỏi trước. Có thể nhóm làm việc do anh lập ra để tìm cách trả lời cho câu hỏi đó sẽ tiếp tục phải nghiên cứu những kết quả của việc đặt câu hỏi này. Vậy thì vẫn còn một điều nữa chúng ta cần phải chú tâm tới.

Trong thời kỳ công ty gặp khó khăn, mọi người thường cảm thấy căng thẳng và vì thế sẽ rất tai hại nếu anh hứa hẹn những thông tin mà anh hy vọng là có thể cung cấp được nhưng thực chất khi câu hỏi đã được đặt ra rồi, anh lại không chắc là mình có thể đưa

ra câu trả lời cho mọi người được hay không. Mọi người sẽ không để anh hứa hẹn thoải mái như vậy đâu. Hãy nhớ là họ nghe những lời hứa hẹn của anh thông qua lăng kính cảm xúc của họ và thường bám lấy chúng như những chiếc phao cứu hộ. Việc phải thực hiện một lời hứa hay phải lặp lại một sự cam kết (ngay cả chỉ là ngụ ý cam kết thôi) mà người ta đặt quá nhiều kỳ vọng vào nó, sẽ khiến anh cảm thấy ít nhất là khó chịu và tồi tệ nhất là một tai họa (có khả năng lớn hơn cả những khó khăn, khủng hoảng ban đầu).

Như vậy, người lãnh đạo cần phải làm gì? Hãy chỉ cam kết làm những điều mà cá nhân anh có thể thực hiện được trong phạm vi quyền hạn của mình hoặc bằng chính tiền của mình. Đối với những yêu cầu vượt quá giới hạn đó, hãy dừng lại, thận trọng lắng nghe, ghi chép lại những vấn đề hoặc nhu cầu đó, và có thể đáp lại như sau: "Theo những gì tôi vừa được nghe, anh/chị cần [tóm tắt lại yêu cầu của cá nhân đó]." Sau đó, hãy tạm dừng và chờ để người nghe xác nhận lại nhu cầu của họ, rồi anh hãy nói tiếp "Những vấn đề tôi đã hứa sẽ giải quyết với các anh chị sẽ được xử lý và giải quyết tương tự như những vấn đề mà hiện tại chúng tôi vẫn chưa giải quyết được ngay. Tôi đã ghi lại thông tin liên lạc của anh/chị. Tôi hứa là sẽ liên hệ lại với anh/chị trong [nêu một khoảng thời gian hợp lý]. Lúc đó, chúng tôi sẽ hiểu toàn bộ vấn đề này thấu đáo hơn, vì vậy, tôi sẽ có thể đáp ứng những yêu cầu của các anh/chị chính xác hơn."

Hãy nói ra những lời này theo cách của anh, và nếu anh thực hành nói nhiều lần như vậy, câu trả lời này sẽ trở thành câu trả lời của riêng anh. Hãy thảo luận về những vấn đề như vậy với nhóm mà anh đã lập ra để giải quyết những vấn đề của cuộc khủng hoảng và đảm bảo rằng, họ hiểu rõ những trách nhiệm của cả nhóm khi một thành viên trong nhóm hứa hẹn một điều rồi lại không thể thực hiện được điều đó. Hãy áp dụng một phương châm chăm sóc khách hàng không còn mới mẻ sau: Đừng hứa hẹn quá nhiều hoặc quá ít mà hãy thực hiện vượt mức người khác kỳ vọng. Như thế, mọi chuyện sẽ được giải quyết êm đẹp.

ANH HỌC ĐƯỢC ĐIỀU GÌ TỪ CHƯƠNG NÀY?

Nếu trước đây anh chưa tin rằng phần lớn các hoạt động lãnh đạo là phải đối phó với một vài tình huống đặc biệt nào đó thì có lẽ sau khi đọc chương này, tôi đã thuyết phục được anh tin vào điều đó. Đó là những thời điểm đặc biệt, bất ngờ và khác thường, khi mà công việc lãnh đạo không chỉ đơn thuần là theo dõi các nhiệm vụ được hoàn thành, các dự án được hoàn tất đúng hạn, không vượt

mức ngân sách, và khách hàng được phục vụ chu đáo. Những tình huống đó là chất phụ gia biến công việc lãnh đạo trở thành một nghệ thuật. Đó cũng chính là những điều khiến vai trò của người lãnh đạo trở nên sáng tạo hơn.

Quản lý hiệu quả luôn có nghĩa là phải đặt ra những câu hỏi phù hợp

ROBERT HELLE,

nhà biên tập người Mỹ

Những người lãnh đạo ở các công ty khác nhau, ngành nghề khác nhau và các bộ phận khác nhau phải đối mặt với những tình huống đặc biệt khác nhau. Những tình huống mà tôi chú trọng trong chương này là những tình huống tương đối phổ biến. Còn tôi không thể biết tình huống riêng mà anh thường phải đối mặt là gì? Dựa vào những kinh nghiệm của bản thân anh trong môi trường kinh doanh của mình, anh hãy thử hình dung xem mình sẽ gặp phải những tình huống đặc biệt nào trong 12 tháng tới? Đây là lúc thích hợp để anh thực hành phần bài tập cuối chương này nhằm phát hiện những tình huống đặc biệt mà anh có khả năng gặp phải và nhằm nghĩ trước những câu hỏi có thể đưa ra khi những tình huống như thế thực sự xảy ra.

Tôi đã từng làm việc với một người lãnh đạo tuyệt vời trong một thời gian dài. Ông thường nói với các nhân viên của mình rằng "Đừng bao giờ làm tôi bất ngờ vì bất cứ điều gì". Khi nói câu này, ông ta thực sự có ý nói như vậy và các nhân viên của ông ai cũng hiểu rằng ông thực sự có ý đó. Tôi đã có lúc được chứng kiến ông "nói chuyện" (tôi xin dùng dạng lịch sự thay cho từ "cáu") với một nhân viên dưới quyền ông khi bộ phận của cô nhân viên đó tỏ ra bị bất ngờ trước một tình huống nào đó và đưa vấn đề đó lên cho ông giải quyết, khiến ông cũng bị bất ngờ. Đó không phải là một hình ảnh đẹp về công việc lãnh đạo. Thế nhưng, tôi cũng đã có mặt khi ông ta hiểu ra vấn đề mới này, và vào một dịp khác, tôi cũng đã chứng kiến cách cư xử của ông trước một khách hàng, khi gặp một vấn đề lớn, lâu dài mà ông chưa hề biết trước. Cuộc nói chuyện đó dường như là của một người lãnh đạo hoàn toàn khác. Trên thực tế, nếu chưa chứng kiến cả hai cuộc nói chuyện trên, tôi sẽ chẳng thể nào tin được là một người lại có thể có lúc cư xử hoàn toàn trái ngược nhau như vậy. Vì thế, tôi đã hỏi ông: "Tại sao ông có thể bình tĩnh và quyết đoán khi nói chuyện với khách hàng nhưng lại mất bình tĩnh và không tập trung khi nói với nhân viên trực tiếp báo cáo cho mình như vậy?" Ông đã trả lời tôi như thế

này: “Tôi đã mất rất nhiều năm để suy ngẫm và nghĩ sẵn các câu hỏi đặt ra khi khách hàng gặp vấn đề gì đó. Nhưng tôi lại chưa bao giờ nghĩ tới những câu hỏi cần đặt ra cho nhân viên khi họ làm tôi thất vọng.”

Vì thế, từ ví dụ này suy ra, cho dù anh đã giữ cương vị lãnh đạo bao lâu, nếu anh có thể suy nghĩ trước về mọi tình huống có thể xảy ra, nghĩ ra những câu hỏi phù hợp với từng tình huống và thường xuyên thực hành đặt ra các câu hỏi đó, thì điều đó quả thực rất hữu ích đấy!

BÀI TẬP CHƯƠNG 5

1. Tình huống nào trong số những tình huống đặc biệt được đề cập trong chương này anh thấy hấp dẫn nhất? Tại sao?

2. Anh còn gặp phải tình huống đặc biệt nào khác nữa?

3. Những câu hỏi nào mà anh cần nghĩ tới khi gặp những tình huống đó?

4. Anh sẽ trả lời những câu hỏi đó như thế nào?

5. Anh muốn ghi nhớ điều gì nhất trong chương này?

Các ghi chú, nhận xét khác của riêng anh

Chương 6:
Những câu hỏi người lãnh đạo cần trả lời

TẠI SAO TRONG môi trường kinh doanh phức tạp ngày nay, nhiều người vẫn cố tin rằng, đưa ra một câu trả lời xoàng còn tốt hơn là đặt ra một câu hỏi hay? Tại sao ngay cả khi đã có hàng triệu cuốn sách về lãnh đạo được tiêu thụ (và hy vọng trong đó có những cuốn được đọc một cách nghiêm túc), mọi người vẫn kỳ vọng là những người lãnh đạo phải là người luôn luôn trả lời và ra các quyết định thay vì là người đưa ra các câu hỏi? Tôi không biết tại sao họ kỳ vọng như vậy, nhưng tôi có thể sống và làm việc tốt khi không nhất trí với quan điểm nêu trên.

Trong vài năm gần đây, tôi đã làm việc thoải mái hơn khi luôn luôn đưa ra câu hỏi trong mọi tình huống. Tôi không thể nói chính xác điều gì đã khiến mình chuyển từ một người trả lời giỏi thành một người đặt câu hỏi chuyên nghiệp. Nhưng tôi có thể kể cho các anh về kết quả của sự thay đổi này. Mọi người đều cho rằng tôi trở nên khéo léo, sâu sắc và tinh tế hơn. Chính vì thế, chương sách này, mặc dù chủ đề là về câu trả lời, nhưng là một cố gắng của tôi nhằm giúp anh, một người lãnh đạo, trở thành người đặt câu hỏi tốt hơn.

Phần đầu của cuốn sách đã hướng dẫn anh đưa ra những câu hỏi có thể giúp anh được biết đến như là một người có phong cách lãnh đạo khác biệt của công ty. Bây giờ, đến lúc chính anh phải suy nghĩ tới việc trả lời những câu hỏi người ta đặt ra cho mình. Tôi có cảm tưởng rằng khi đọc điều này, anh sẽ hỏi tôi: "Này Chris, bà vừa mới thuyết phục tôi rằng vai trò của người lãnh đạo là phải đặt ra những câu hỏi hay. Bây giờ bà lại nói rằng tôi phải trả lời. Tôi thực sự lúng túng đấy." Tôi muốn nhắc anh rằng, chính những giây phút cực kỳ lúng túng mới thường là động lực mạnh mẽ thúc

đẩy khả năng sáng tạo và học hỏi. Tuy nhiên, tôi sẽ trả lời câu hỏi này của anh.

Có một sự khác biệt lớn giữa người lãnh đạo chỉ dành thời gian bảo ban mọi người những điều họ phải làm, suy nghĩ hoặc cảm thấy so với người lãnh đạo cố gắng tạo ra một môi trường làm việc, trong đó các nhân viên có thể tự đặt ra những câu hỏi sâu sắc và người lãnh đạo đó biết câu hỏi nào cần được trả lời. Khi anh càng đặt ra nhiều câu hỏi thì anh sẽ nhận được càng nhiều câu hỏi. Và đây chính là lúc phù hợp để tăng cường kỹ năng trả lời của anh.

Trước một vấn đề nào đó, các nhân viên có thể hỏi anh Ông/Bà nghĩ thế nào? với nhiều mục đích khác nhau. Một ý kiến hay là anh hãy suy nghĩ trước khi trả lời. Tuy nhiên, nếu điều quan trọng hơn đối với người hỏi là được nêu lên quan điểm và nhận thức của họ thì người lãnh đạo có thể trả lời bằng một câu hỏi khác: Điều quan trọng hơn là anh/chị đang nghĩ gì? Thủ thuật này không nhằm mục đích né tránh trả lời câu hỏi mà nhằm buộc người hỏi thể hiện bản thân họ trong lĩnh vực trách nhiệm và chuyên môn của chính họ. Trong khi đó nếu câu hỏi Ông/Bà nghĩ thế nào? chỉ đơn thuần để tìm hiểu quan điểm hay kỹ năng chuyên môn của người lãnh đạo đó, thì nếu anh ta là nhà lãnh đạo giỏi, anh ta sẽ phải trả lời như một nhà sư phạm, người có trách nhiệm hướng dẫn người khác tư duy.

Những câu hỏi giúp chúng ta trở về với quan hệ giao tiếp cơ bản của con người.

- DOROTHY LEEDS,

chuyên gia tư vấn truyền thông

Tôi viết chương này nhằm giúp anh suy nghĩ thấu đáo về các câu hỏi mà mọi người có thể đặt ra cho những người lãnh đạo như anh. Những câu hỏi trong chương này không phải là tất cả những câu hỏi sẽ được đặt ra cho anh. Trên thực tế, đây là những câu hỏi ít khi được đặt ra tại hầu hết các nơi làm việc nhưng lại là những câu hỏi sâu xa hơn bề nổi của nó. Thực chất của những câu hỏi này là: “Ông/Bà là ai và tại sao tôi phải đi theo ông/bà?”.

Đây là những câu hỏi về các giá trị và các mối quan tâm. Chúng có những thông điệp sâu xa và mọi người sẽ phải có một thời gian suy ngẫm trước khi đặt ra những câu hỏi này. Đừng tự lừa dối bản thân mình. Ngay cả khi mọi người không nói thành lời những câu

hỏi đó nhưng họ vẫn âm thầm đặt ra chúng và tự tìm ra câu trả lời khi quan sát cách ứng xử của anh. Nếu anh tạo ra một phong cách văn hoá doanh nghiệp trong đó mọi người có thể nêu ra câu hỏi của họ, bản thân anh sẽ có cơ hội thật sự tự trả lời những câu hỏi đó.Tuy nhiên, điều quan trọng hơn ở đây là những câu hỏi đầy ý nghĩa mà anh cần tự vấn chính mình. Hãy đón nhận và đương đầu với thách thức này đi!

51. Ông/bà dự đoán điều gì sẽ xảy ra tại công ty chúng ta trong 12 tháng tới?

Đây là vấn đề về tầm nhìn. Trong cuốn sách viết về năng lực lãnh đạo mà tôi ưa thích, cuốn "Thách thức Lãnh đạo" của James M. Kouzes và Barry Z. Posner, các tác giả đã nhắc nhở các những người lãnh đạo rằng công việc của họ là hình dung những vấn đề xảy ra cho công ty của họ một cách sâu xa hơn. Đó là lý do tại sao các nhân viên có thể đặt ra kiểu câu hỏi này cho người lãnh đạo. Đó cũng chính là những nỗ lực của họ nhằm hiểu được, làm rõ và tạo ra niềm hứng thú về tương lai cho chính họ. Nếu người lãnh đạo không thể trả lời câu hỏi này, các nhân viên đó sẽ cảm thấy lạc lối, vô vọng và hoảng sợ.

Tôi đã từng tham dự rất nhiều cuộc họp ban lãnh đạo, trong đó những người lãnh đạo khẳng định rằng, họ không thể trả lời nổi câu hỏi này. Họ viện ra rất nhiều lý do. “Những gì sẽ diễn ra trong tương lai mang tính bảo mật.” “Một khi chúng tôi đảm bảo được mọi chuyện trôi chảy thì mới có thời gian dành cho thứ triết lý vớ vẩn này.” “Cạnh tranh đang làm chúng tôi sụp đổ, có lẽ sẽ chẳng có tương lai nào cho chúng tôi.” “Chúng tôi chẳng biết bám víu vào cái gì.” Đó là những câu trả lời của những người lãnh đạo đang sử dụng chức danh của mình để đánh lừa dư luận. Ngay cả khi phải bảo mật một thông tin nào đó, chẳng lẽ anh không thể nói ra một điều gì hay sao? Làm sao anh có thể đảm bảo mọi chuyện trôi chảy nếu như anh không biết mình sẽ phải đi theo con đường nào trong tương lai? Tại sao chúng ta không lôi kéo toàn bộ đội ngũ của mình tham gia thảo luận để giúp ta hiểu được đối thủ cạnh tranh và đánh bại họ? Làm thế nào mà anh lại không có nổi một đầu mối thông tin gì? Những người lãnh đạo cần phải nói về tương lai. Cần phải nói về nó vào bất cứ lúc nào và bất cứ khi nào có dịp.

Điều gì thường diễn ra trong các cuộc họp của ban lãnh đạo tại công ty anh? Có lẽ đây là thời điểm các anh cùng nhau thảo luận câu hỏi này. Dù là một thành viên hay là chủ tịch của ban lãnh đạo, hãy đừng ngần ngại nêu lên vấn đề cần thảo luận. Nếu anh

chỉ là lãnh đạo cấp dưới, hãy tập hợp những người cùng cấp và đưa ra quan điểm. Thông thường, người ta cho rằng những vấn đề này thuộc trách nhiệm của một nhà lãnh đạo thực sự của công ty. Nhưng có một sự thật luôn luôn đúng, đó là người lãnh đạo thực sự thì có thể có mặt ở mọi cấp quản lý trong công ty, và cách nhìn nhận của họ về tương lai cần được đưa ra đánh giá trong các cuộc thảo luận liên tục về vấn đề này.

Khi các nhân viên đã nhìn anh như một người lãnh đạo biết quan tâm, hết suy nghĩ và định hướng đến tương lai, hãy bắt đầu đặt câu hỏi này ngược trở lại cho những người đã từng hỏi anh. Hãy giúp họ hiểu rằng, họ sẽ giúp đỡ công ty và giúp đỡ chính mình khi có thể chia sẻ những điều họ biết dưới cách nhìn nhận riêng của họ.

Uy tín lãnh đạo của anh sẽ không hề suy giảm nếu anh nói ra cách nhìn nhận của mình về tương lai dựa trên những hiểu biết của anh về hiện tại, và anh dám điều chỉnh quan điểm đó khi hoàn cảnh thay đổi với điều kiện sự điều chỉnh đó thực sự đã tính đến các hoàn cảnh mới. Cho dù tương lai có thế nào đi nữa, uy tín của anh sẽ được tăng cường nếu anh tìm ra được những giá trị bền vững nhằm định hướng cho cách ứng xử của chính anh và của công ty mà mình lãnh đạo. Mỗi khi đặt ra câu hỏi này, hãy nói về mọi việc ở mức xa hơn, và nếu làm được như vậy, công ty của anh mới có định hướng phát triển tốt hơn.

52. Tương lai của ngành chúng ta là gì?

Tôi luôn luôn thấm thía câu thành ngữ: “Chỉ thấy cây mà không thấy rừng”. Nhưng mãi đến khi tôi chuyển đến vùng bắc Wisconsin, tôi mới nhận ra rằng, không phải ai cũng hiểu được câu nói đó. Tại vùng đất với những rừng cây tuyệt diệu này, anh rất dễ bỏ qua những dải rừng xinh đẹp nếu chỉ chú tâm vào một cây thông nào đó và thắc mắc tại sao không ai tỉa cành cho chúng. Điều tương tự như vậy cũng xảy ra trong công việc.

Nhiều người thường bị luẩn quẩn trói buộc trong một chu kỳ hàng ngày là: “Viết ra danh sách những công việc cần làm và thực hiện chúng theo danh sách đó”. Để rồi sau đó, họ cảm thấy nản lòng vì có quá nhiều mục trong danh sách vẫn chưa được hoàn thành vào cuối ngày. Thật ngớ ngẩn nếu nghĩ rằng, chu kỳ đó là một phần cố định trong đời sống công việc của chúng ta. Những nhiệm vụ cần làm sẽ luôn nhiều hơn thời gian chúng ta có. Sẽ luôn diễn ra những sự kiện gián đoạn khiến cho công việc cứ chất đống trên bàn làm việc của chúng ta. Dù ta có làm nhanh bao

nhiêu cũng không bao giờ đủ. Anh hãy nhớ lại xem, đã bao giờ mình đổ lỗi mọi chuyện cho ngành bưu điện chưa? Những công nghệ truyền thông và bưu chính hiện đại như dịch vụ chuyển phát qua đêm, máy fax, và các công nghệ thư điện tử đã tạo ra quá nhiều thay đổi trong điều kiện làm việc khiến cho chúng ta luôn trong tình trạng phải sẵn sàng cho công việc khi được yêu cầu. Hơn bao giờ hết, chúng ta cần có ai đó giúp ta phá vỡ cái vòng quay luẩn quẩn này và giúp ta có tầm nhìn xa hơn những công việc hàng ngày. Các nhà lãnh đạo chính là những người phải như vậy.

Phần lớn các nhân viên không có cơ hội tham gia những cuộc họp của Hiệp hội Thương mại và không có khả năng tiếp cận hay thời gian để đọc những dự báo của ngành, nhưng họ cần thông tin nhận được từ cả hai kênh đó. Và đó chính là nơi cần đến anh. Là một người lãnh đạo, công việc của anh là hiểu được bức tranh công ty ở một tầm rộng lớn hơn. Công ty của anh thích ứng như thế nào với lĩnh vực kinh doanh của mình? Tương quan lực lượng giữa công ty của anh và đối thủ cạnh tranh thế nào? Những thay đổi gì đang ảnh hưởng tới cách thức kinh doanh của công ty anh và đối thủ cạnh tranh trong tương lai? Anh cần phải hiểu những điều này để đưa ra những quyết định khôn ngoan và vạch ra định hướng phát triển tương lai cho công ty. Các nhân viên ở mọi cấp trong công ty của anh cũng cần biết những điều như thế. Họ cần biết những điều đó để có thể hiểu được thấu đáo hơn các quyết định của lãnh đạo. Từ đó, họ có thể giúp cho khách hàng hiểu được những thay đổi trong các chính sách và quá trình thi hành trên thực tế. Nhờ đó, họ cũng có thể suy nghĩ về tương lai của chính họ và hy vọng về nó.

Mọi người thường quá tập trung vào những công việc trước mắt (chẳng hạn như thời hạn phải hoàn thành công việc sắp tới, hay chu kỳ cắt giảm ngân sách trong tương lai) nên họ không có thời gian và tâm trí để nhìn nhận bức tranh toàn cảnh về triển vọng của công ty. Nhưng chính trong bức tranh rộng lớn này, chúng ta mới tìm thấy niềm hy vọng để giúp ta vượt lên những thất vọng hàng ngày. Nếu anh muốn được gọi là người lãnh đạo thực thụ, anh cần thấy rõ bức tranh toàn cảnh hơn là chỉ thấy tình hình hiện tại của công ty, và vì vậy, hãy nói đến viễn cảnh tương lai đó đi!

53. Điều gì khiến ông/bà lạc quan về tương lai?

Đã bao giờ anh quen ai từng phải đối mặt với cái chết chưa? Phản ứng của mỗi người trong tình huống đó rất khác nhau nhưng

thường thì họ có xu hướng tránh xa trải nghiệm đáng sợ đó và thề sẽ tranh thủ tận hưởng từng giây từng phút khi còn được sống. Họ nhận ra rằng, tương lai chẳng có gì là chắc chắn và mọi chuyện sẽ vẫn tốt đẹp chừng nào họ còn tận hưởng hiện tại. Họ vui mừng đón chào mỗi thời khắc có được bởi vì họ vẫn còn cơ hội được trải nghiệm. Họ cố gắng tự tạo ra sự hứng khởi cho mình. Vì thế, người lãnh đạo cũng phải có trách nhiệm chỉ cho nhân viên của mình cách nhìn nhận tương lai một cách lạc quan mà không cần nghĩ về việc phải đối phó với những tình huống cận kề cái chết.

Tôi không phải là thầy giáo, tôi là người thức tỉnh mọi người

ROBERT FROST,

nhà thơ

Vậy điều gì có thể làm anh lạc quan về tương lai? Tôi nhớ khi còn nhỏ, tôi thường ngồi ăn cùng với bố mẹ và anh trai tôi. Trên nhiều khía cạnh, gia đình tôi là một gia đình mê xem truyền hình theo kiểu của thập niên 60. Hầu như trong tất cả các buổi tối, chúng tôi ngồi ăn tối với nhau và bàn luận về đủ mọi chuyện. Mỗi khi câu chuyện đi đến chỗ luẩn quẩn về một vấn đề nào đó, bố tôi thường bày tỏ niềm tin của ông rằng: "Trong tương lai, công nghệ sẽ giải quyết vấn đề này."

Hãy nhớ rằng, lúc đó là thời điểm năm 1964, khi còn chưa có băng ghi âm tám rãnh, băng cassette và đĩa CD, tất nhiên khi đó cũng chưa có máy tính cá nhân, thiết bị đầu cuối và máy tính xách tay. Điện thoại Princess khi đó là điện thoại đời mới nhất của công nghệ điện thoại; và nếu anh có một chiếc tivi màu, anh sẽ là niềm ghen tị của biết bao nhiêu người. Bố tôi không phải là người thường xuyên được tiếp cận với công nghệ mới. Ông chỉ biết mọi thứ ở dạng thiết kế, mô hình chứ không phải những sản phẩm thực sự, do đó ông lấy làm kinh ngạc về những gì có thể sẽ xảy ra. Ông tin rằng, công nghệ có thể giải quyết mọi vấn đề. Niềm tin đó nghe có vẻ ngây thơ nhưng ông lại rất kỳ vọng về những triển vọng đó. Ông háo hức đọc báo, xem tin tức và nói chuyện với những người liên quan đến các công nghệ đang được áp dụng để ông có thể hiểu sâu hơn về chúng. Dường như ông được tiếp thêm sinh lực khi hình dung về tương lai của công nghệ.

Còn anh thì thế nào? Khi sự hoài nghi vẫn còn là một tính cách phổ biến của giới trí thức, rất nhiều người lại tin rằng sự lạc quan về tương lai chỉ là một cách suy nghĩ lạc lõng. Hãy đừng nghĩ như vậy! Sự hoài nghi mới chính là dấu hiệu của một con người phí

hoài thời gian chỉ để phớt lờ những niềm hy vọng mà chúng đã ban phát cho con người. Giữa hai thái cực lạc quan thái quá và bi quan thái quá, anh có thể lựa chọn chỗ đứng cho riêng mình. Người lãnh đạo cũng cần tìm ra chỗ đứng của họ giữa hai thái cực đó và với lập trường của mình, nói về những điều khiến họ cảm thấy lạc quan về tương lai.

54. Ông/bà làm thế nào để tìm hiểu khách hàng của chúng ta?

Vài năm trước đây, trong chương trình quảng cáo trên truyền hình của một hãng hàng không, ta thấy có cảnh một người lãnh đạo tập hợp các nhân viên của ông để thảo luận và thông báo rằng, một trong số những khách hàng lâu năm nhất của họ vừa gọi điện và chấm dứt giao dịch với công ty. Khi giao những chiếc vé máy bay cho từng nhân viên, ông đã yêu cầu họ đến gặp trực tiếp khách hàng của mình để xây dựng và củng cố lại mối quan hệ với họ. "Thế còn sếp thì sao?" – một nhân viên hỏi. Người lãnh đạo cũng rút ra một chiếc vé từ túi quần sau và nói "Còn tôi, tôi sẽ đi gặp vị khách hàng lâu năm vừa chấm dứt giao dịch với chúng ta." Đó là một quảng cáo rất hữu hiệu và khiến tôi thường hay nghĩ tới khi cần tìm hiểu khách hàng.

Một số nhà lãnh đạo thậm chí không thể nhận ra một khách hàng nào đó của công ty nếu tình cờ gặp. Điều đó thật đáng tiếc! Sẽ rất mâu thuẫn khi anh hỏi nhân viên công ty mình về khách hàng của công ty mà chính bản thân anh lại không có bất cứ khái niệm trực tiếp nào để hướng dẫn họ. Việc nghe lại những câu chuyện từ người khác không giống việc nói chuyện trực tiếp với vị khách hàng đang bực mình vì lỗi sản phẩm của công ty. Việc nghe lại như vậy cũng không giống với việc anh được tận mắt chứng kiến những dịch vụ của anh đã thúc đẩy các quá trình sản xuất của một công ty khác như thế nào. Và cuối cùng, cách cư xử như vậy cũng không phù hợp với những mối quan hệ khách hàng đã được tạo dựng và thử thách qua thời gian.

Đương nhiên là có những người lãnh đạo thực sự nỗ lực tạo ra các cơ hội trao đổi thông tin và tiếp cận với khách hàng. Nhưng đáng tiếc là, họ thường hạn chế những mối quan hệ như vậy trong phạm vi những khách hàng lớn, những khách hàng hay phàn nàn hoặc những khách hàng dứt khoát đòi hỏi người lãnh đạo phải lắng nghe. Người ta vẫn mong muốn có được những mối liên hệ như vậy, nhưng thực tế những mối quan hệ kiểu này vẫn chưa đủ để có thể vẽ ra một bức tranh toàn cảnh về khách hàng của công ty. Một nhà lãnh đạo sẽ phải làm gì để có được mối quan hệ với những khách hàng đó? Sau đây sẽ là một ý tưởng để trả lời cho câu

hỏi này và cũng sẽ là một thách thức dành cho anh.

Hãy xem xét sơ đồ tổ chức của công ty và xác định mười hai lĩnh vực mà anh chưa hoặc không có nhiều cơ hội để tiếp xúc với khách hàng. Sau đó, hãy lập kế hoạch sao cho mỗi tháng trong số 12 tháng tiếp theo, anh có thể dành thời gian tiếp xúc với một khách hàng thuộc một trong những lĩnh vực đó. Hãy dành thời gian với người thợ lắp đặt. Hãy ngồi trò chuyện với một đại diện dịch vụ khách hàng. Hãy gọi điện giao dịch với khách hàng, cùng dọn dẹp phòng vệ sinh với người lao công và xem xét tình hình tài chính với nhân viên kế toán. Hãy lắng nghe các cuộc tiếp xúc của những nhân viên đó với khách hàng. Hãy kiểm nghiệm các chính sách và quy trình hoạt động thực tế. Hãy đặt ra những câu hỏi để xem anh thu nhận được bao nhiêu kinh nghiệm điển hình trong ngày. Hãy tự tìm hiểu những nhu cầu và mối quan tâm của khách hàng. Anh phải thật khéo léo vào!

Khi nào anh tham dự cuộc họp ban lãnh đạo lần sau, hãy nghĩ sẵn về tất cả những gì mình sẽ phải nói!

Xin ghi chú thêm là đừng quên gửi đi những bức thư cảm ơn.

55. Làm sao ông/bà biết tôi làm gì trong trách nhiệm công việc của tôi?

Tôi thường được thuê tổ chức hội thảo về phát triển kỹ năng cho các nhân viên ở những vị trí then chốt. Đối với các nhân viên, việc được đào tạo kỹ năng chuyên môn có vẻ không được coi là vấn đề quan trọng nhất. Vấn đề là ở chỗ rất nhiều người tham gia đã nêu câu hỏi này: "Ông/Bà có làm chương trình này cho người lãnh đạo của chúng tôi không?" Thường thì tôi trả lời là không, nhưng tôi cũng dần dần nhận ra rằng, câu hỏi đó không xuất phát từ sự quan tâm của họ về kỹ năng của ban lãnh đạo. Mà điều này xuất phát từ sự lo lắng của nhiều người về một thực tế là lãnh đạo của họ không biết gì về những công việc họ vẫn thực hiện hàng ngày. Họ vẫn cho rằng, người lãnh đạo, những người đưa ra các quyết định có ảnh hưởng đến cuộc sống hàng ngày của họ, lại không hề biết gì về cuộc sống hàng ngày đó.

Bây giờ, chúng ta hãy đối mặt với vấn đề này. Những người lãnh đạo có khả năng tiếp cận các nguồn hỗ trợ (hầu như) không hạn chế. Họ kiểm soát ngân quỹ và có quyền phân công công việc. Họ nhận được những công nghệ mới nhất, phòng vệ sinh tốt nhất và vị trí đỗ xe thuận lợi nhất. Hãy đừng có cố bào chữa, những câu nói này có thể không đúng đối với anh nhưng tôi đánh cược rằng

nhiều người trong công ty anh lại tin rằng những nhận định này là đúng. Anh có nhớ người ta đã nói "từ nhận thức có thể biến thành hiện thực" không? Nếu nói cho công bằng, cũng cần thừa nhận rằng, phần lớn những người trong công ty của anh không hiểu gì, dù chỉ là một khái niệm mơ hồ về những công việc anh làm hàng ngày.

Một người lãnh đạo sẽ phải làm thế nào đây? Sau đây là một ý tưởng để trả lời cho câu hỏi này và cũng sẽ là một thách thức dành cho anh. (Mặc dù nó có vẻ tương tự như câu hỏi trước nhưng anh cứ đọc kỹ xem. Có một số điểm khác biệt rất tinh tế đấy).

Hãy xem xét sơ đồ tổ chức của công ty anh và xác định mười hai lĩnh vực mà anh chưa hoặc không có nhiều cơ hội để tiếp xúc với nhân viên của mình. Sau đó, hãy lập kế hoạch sao cho mỗi tháng trong vòng 12 tháng tiếp theo, anh dành thời gian tiếp xúc với một nhân viên thuộc một trong những lĩnh vực đó. Hãy dành thời gian với người thợ lắp đặt. Hãy ngồi trò chuyện với một đại diện dịch vụ khách hàng. Hãy gọi điện giao dịch với một số khách hàng, cùng dọn dẹp phòng vệ sinh với người lao công và xem xét tình hình tài chính cùng với nhân viên kế toán. Hãy lắng nghe các cuộc nói chuyện của họ với khách hàng. Hãy kiểm nghiệm các chính sách, quy trình của anh trong thực tiễn hoạt động cũng như ảnh hưởng của chúng đến quá trình, chất lượng và năng suất công việc. Hãy cùng trải nghiệm một trong những ngày làm việc của họ. Hãy đặt ra những câu hỏi để xem anh thu nhận được bao nhiêu kinh nghiệm điển hình trong ngày. Hãy tự tìm hiểu những nhu cầu và mối quan tâm của nhân viên. Anh phải thật khéo léo trong đối xử với họ đấy!

Đừng dừng lại ở đó. Hãy chọn một lĩnh vực khác cho mỗi tháng và mời một người trong lĩnh vực đó của công ty tham gia hoạt động cùng anh để họ có thể dành trọn ngày đó cho anh. Hãy yêu cầu họ tháp tùng anh tới những cuộc gặp gỡ, gọi điện thoại và ăn trưa. Hãy khuyến khích họ đặt ra những câu hỏi và trả lời trung thực những câu hỏi đó. Hãy giúp họ cũng trở nên khéo léo trong vai trò lãnh đạo.

56. Làm thế nào tôi có thể thăng tiến trong công ty?

Anh đã bao giờ nghe đài phát thanh WIIFM chưa? Thật bất ngờ nếu anh chưa bao giờ nghe đài này đấy, vì WIIFM có khả năng phát sóng trên toàn thế giới. Hơn nữa, theo kinh nghiệm cá nhân cũng như dựa vào kiến thức chuyên môn của tôi, tôi tin rằng rồi tất cả mọi người sẽ đều bắt sóng của đài này dù sớm hay muộn.

WIIFM là viết tắt của cụm từ Trong Đó Có Gì Dành Cho Tôi (What's In It For Me). Anh có hiểu điều tôi muốn nói không?

Hãy nhìn thẳng vào thực tế này: chúng ta đề xuất sáng kiến, đưa ra quyết định và giải quyết các vấn đề dựa vào yếu tố được sàng lọc quan trọng là: Điều đó sẽ ảnh hưởng như thế nào đến tôi? Một khi chúng ta có thể dự kiến được ảnh hưởng của một hành động nào đó, ngay cả khi đó không phải là ảnh hưởng tích cực, chúng ta mới có thể quyết định hành động. Khi không hiểu được những gì đang diễn ra, chúng ta thường cảm thấy bị tê liệt vì nỗi sợ hãi về những điều mình không biết. Câu hỏi này chính là một nỗ lực nhằm tìm hiểu một quá trình quan trọng như vậy trong môi trường làm việc của công ty.

Sự thăng tiến trong một công ty thường nằm ngoài dự đoán của nhiều người. Một số người có vẻ thăng tiến nhanh như diều gặp gió bởi vì họ quen biết Ai chứ không liên quan gì đến những Gì họ biết. Một số người có tài năng và thông minh dường như bị bỏ qua, và đôi khi thăng tiến chỉ là vấn đề may mắn. Thật khó biết liệu một người được đề bạt có phải là dựa trên năng lực, nhân cách hay là trên túi tiền? Nhiều khi việc một người được đề bạt chỉ diễn ra trong một ngày. Cho nên, nếu có ai đó bối rối về vấn đề này thì đó cũng là lẽ thường. Anh cần phải góp phần xoá bỏ sự bối rối đó bằng cách đưa ra câu trả lời cho câu hỏi này.

Trước hết, anh hãy tự mình trả lời những câu hỏi sau: Cách thức lựa chọn nhân viên để bổ nhiệm như thế nào? Công ty của anh có sử dụng những giá trị của công ty như yếu tố sàng lọc hàng đầu cho quyết định thăng chức hay không? Hay năng lực làm việc cụ thể mới là yếu tố vượt trội hơn tất cả những yếu tố khác? Các chính sách thăng tiến của công ty có được thực hiện đồng bộ hay không, hay chỉ có tính chất thủ tục mà thôi? Liệu yếu tố quen biết những ai có quan trọng hơn yếu tố hiểu biết những gì trong công ty anh không? Sau khi đã hình dung được một bức tranh rõ ràng về thực trạng công tác cán bộ của công ty và đã thực hiện những thay đổi cần thiết, anh hãy đưa ra câu trả lời cho câu hỏi này.

Tôi tin rằng một quyết định thăng chức cần có ba phần. Và câu trả lời của anh cần đáp ứng cả ba yêu cầu đó:

1. Nhân viên này có những kỹ năng gì cho công việc?

Tất cả mọi vị trí đều cần các kỹ năng chuyên môn trong cả hai lĩnh vực cứng và mềm. Mọi người phải hiểu rằng, họ cần chịu trách nhiệm phát triển kỹ năng của chính mình nếu muốn có được các

cơ hội thăng tiến trong công ty. Anh cần giúp họ phát hiện những hệ thống kỹ năng mà công ty kỳ vọng là sẽ góp phần tạo nên một tương lai thành công.

2. Nhân viên này đã làm việc và cư xử như thế nào ở vị trí hiện tại?

Việc làm không chỉ có nghĩa là hoàn thành nhiệm vụ được giao mà còn bao gồm cả cách thức mà anh đã sử dụng để hoàn thành công việc. Mọi người cần hiểu rằng, khả năng làm việc hiệu quả theo nhóm, khả năng đề xuất những ý tưởng sáng tạo và học hỏi liên tục sẽ có ảnh hưởng rất lớn đến các cơ hội thăng tiến của họ trong công ty. Vì thế, anh cần giúp họ cư xử phù hợp với các giá trị của công ty.

3. Nhân viên này thực hiện công việc hàng ngày với thái độ như thế nào?

Tinh thần của một công ty là tổng hợp thái độ của tất cả những người làm việc trong đó. Mọi người cần hiểu rằng trong hầu hết các trường hợp, thái độ của họ là yếu tố sàng lọc đầu tiên trong quyết định thăng tiến. Anh cần đảm bảo rằng, những người lãnh đạo trong công ty thường xuyên trình bày trước toàn công ty các đánh giá của họ về thái độ của các nhân viên, chứ không phải chỉ đưa ra đánh giá tổng kết mỗi năm một lần.

57. Ông/Bà ra quyết định như thế nào?

Sau một quá trình tìm kiếm không liên tục trong suốt 15 năm, tôi đã tìm thấy cuốn sách mà tôi nhớ là đã đọc từ thời thơ ấu, cuốn sách đó có tên là Tôi đã quyết định. Đọc lại cuốn sách sau rất nhiều năm tháng, câu chuyện trong sách vẫn đúng như tôi đã nhớ. Một cô bé đi mua sắm cùng với mẹ và được mẹ cho chọn một món đồ chơi. Cô bé đã cân nhắc lựa chọn, suy nghĩ kỹ lưỡng mọi khả năng và đưa ra một quyết định rất sáng suốt. Cuối cùng, cô bé đã nói ra quyết định của mình mà không đợi bố về để nói về sự lựa chọn đó. Tôi đã rất thích câu chuyện này và đã bắt mẹ tôi đọc đi đọc lại nhiều lần cho tới khi tôi có thể tự mình đọc lấy. Cuốn sách đã mô tả chính xác quá trình ra quyết định của bản thân tôi. Anh đã bao giờ nghĩ về quá trình ra quyết định của mình từ lúc chọn lựa đến lúc nói ra quyết định đó như thế nào chưa? Trước khi trả lời câu hỏi này và giải thích quá trình ra quyết định của anh với một người khác, hãy dành chút thời gian nhìn lại anh thực sự đã ra quyết định như thế nào.

Khi các nhân viên (hoặc những người cho là mình có thể) hỏi anh rằng: Ông/Bà ra quyết định như thế nào? thì điều đó có nghĩa là họ đang cố gắng tìm hiểu những điều diễn ra sau hậu trường để có nhận thức chính xác hơn các quyết định của anh. Họ sẽ học được cách đưa ra những quyết định độc lập và đúng đắn nếu anh giúp họ hình dung những điều mà anh thường cân nhắc khi ra quyết định. Anh có thể chia sẻ với họ rất nhiều kinh nghiệm về việc ra quyết định: Quyết định nào là khó và quyết định nào là dễ? Cần thu thập bao nhiêu thông tin và thu thập như thế nào cho đến khi có thể nắm chắc bối cảnh về một vấn đề cần ra quyết định? Tình huống nào ta có thể ra quyết định theo cảm tính và khi nào phải theo lôgíc? Anh đã quyết định như thế nào về những người mà anh phải tìm đến để có ý tưởng mới và để có thể tìm ra giải pháp?

Nếu thực sự dũng cảm, hãy nói về những quyết định sai lầm của anh và về những điều đã khiến anh đưa ra quyết định sai lầm đó. Thậm chí anh còn có thể kể về những điều anh đã học được từ một quyết định sai lầm, và nhờ đó, anh đã thay đổi cách ra quyết định của mình như thế nào. Anh cũng có thể hỏi ngược lại người đã hỏi anh về quá trình ra quyết định của chính họ trong công việc và những điều họ học được từ những quyết định đó. Anh có thể đảm bảo với họ rằng, công ty sẽ trở nên vững mạnh hơn nếu những người khác nhau sử dụng nhiều cách ra quyết định khác nhau, chừng nào họ đã tìm hiểu và suy nghĩ cặn kẽ trước khi quyết định. Anh có thể thử thách họ để họ có thể đưa ra được những quyết định ngày càng sáng suốt hơn.

Nếu anh muốn, tôi có thể cho anh mượn cuốn sách Tôi đã quyết định mà tôi ưa thích đó.

58. Ông/bà làm thế nào để dành thời gian cho tư duy?

Đây có thể là một câu hỏi khá tế nhị nếu như người được hỏi muốn trả lời là "Tôi không có thời gian", hay "Tôi nghe nói đã có nhiều người thử dành thời gian cho tư duy rồi, nhưng...". Còn anh, anh làm thế nào để có thời gian tư duy? Khái niệm thời gian mà tôi muốn nói ở đây không phải là thời gian để giải quyết hay chữa cháy một vấn đề hoặc một khó khăn to lớn nào đó mà chỉ để suy ngẫm về nhiều điều, kể cả những điều rất nhỏ. Tôi biết chứ, hàng ngày anh quá bận rộn đến nỗi không bao giờ có thời gian để có thể ngồi yên lặng suy ngẫm lại. Có thể anh sẽ cho là mình sẽ có thời gian vào kỳ nghỉ sắp tới. Nhưng trả lời như vậy là một hình thức tự dối mình tồi tệ nhất của những người lãnh đạo đấy. Nếu người lãnh đạo không thể dứt khỏi những hoạt động thường nhật của họ trong kinh doanh để có lúc ngồi suy ngẫm thì còn ai có thể

làm điều đó thay họ được? Nếu người lãnh đạo bỏ qua nhu cầu suy nghĩ của chính mình thì anh ta có thể làm thất bại những triển vọng kinh doanh dường như vốn rất sáng sủa và tích cực. Đó là bởi vì, chỉ đến khi quá muộn, anh ta mới nhận ra những thay đổi đang diễn ra. Vậy thì, xin đừng rơi vào cái bẫy đó vì anh sẽ khó thoát ra khỏi nó đấy.

Sau đây là sáu lời khuyên nhằm giúp anh dành thời gian cho tư duy. Sau một thời gian, khi đã thực hành nhiều lần những lời khuyên này, anh sẽ có thể vận dụng chúng để tự tin và quả quyết hơn khi trả lời câu hỏi trên.

1. Hãy sắp xếp cuộc hẹn với chính mình - Đây là điều tối thiểu mà ta có thể làm. Bởi vậy, hãy làm như vậy trước khi một tuần nữa lại trôi qua! Hãy lên kế hoạch và ấn định một cuộc họp không được thay đổi với chính mình trong khoảng thời gian là 30 phút và không để mình bị phân tâm vì những cú điện thoại. Trong suốt 30 phút đó, hãy suy ngẫm, chứ đừng viết, đọc báo hay dọn dẹp bàn làm việc của mình. Hãy suy ngẫm đi. Sẽ thật tuyệt nếu anh có thể làm được điều đó ngay cả khi cửa văn phòng của anh vẫn mở. Đừng để ai gián đoạn dòng suy nghĩ của anh. Hãy nói với họ rằng anh đang suy nghĩ và anh sẽ gặp lại họ ngay khi anh suy nghĩ xong.

2. Hãy đi dạo - Đi dạo nhanh khoảng 15 đến 20 phút là một khoảng thời gian tư duy lý tưởng, bởi vì đây là lúc tư duy có dịp được cởi mở. Và hãy thử bắt đầu với một vấn đề có sẵn trong tâm trí anh. Đó có thể không phải là một vấn đề xảy ra trong ngày (mặc dù thời gian này phù hợp cho việc suy ngẫm về vấn đề đó). Hãy nghĩ về một vấn đề chung chung nào đó mà anh đã có lúc nghĩ là sẽ xếp lại đó để suy nghĩ sau. Một số chủ đề phù hợp với phương pháp này là:

- Có những thay đổi gì trong môi trường kinh doanh mà tôi chưa suy nghĩ tới?

- Trong năm tới, đội ngũ của công ty sẽ cần những kỹ năng mới nào?

- Những khó khăn nào đang cản trở thành công của đội ngũ công ty trong quý này?

3. Hãy rèn luyện tư duy thường xuyên và liên tục - Những yếu tố làm gián đoạn tư duy của chúng ta có thể là một căn phòng đầy người đang nói chuyện, chương trình tin tức buổi sáng hay buổi

chiều mà anh ưa thích hay một băng video phim tối qua. Khi tư duy, hãy để cho trí óc của anh lang thang và trôi theo dòng suy nghĩ. Tư duy là một quá trình thú vị và bất ngờ. Nó thường đòi hỏi ta từ bỏ những kiềm chế đối với bản thân và tận hưởng hành trình đi sâu vào tâm tưởng. Việc rèn luyện tư duy liên tục không bị gián đoạn là một cơ hội tuyệt vời để trải nghiệm quá trình đó.

4. Hãy nghe nhạc Mozart - Khi viết những dòng này, tôi đang ngồi nghe đĩa CD Mozart. Căn phòng tôi tràn ngập tiếng nhạc Mozart du dương. Nếu anh có thời gian, hãy thử đọc toàn bộ cuốn sách "Hiệu ứng Mozart"của Don Campbell. Tuy nhiên, cứ tin lời tôi đi, âm nhạc của Mozart sẽ giúp anh tư duy tốt hơn đấy. Nếu anh làm việc cùng với tiếng nhạc Mozart bên tai, thời gian đang trôi qua nhanh có thể biến thành thời điểm quý báu để tư duy đó!

5. Hãy tạo thói quen giải trí bằng những hoạt động sử dụng nhiều lần động tác tay - Những hoạt động tiêu khiển như vậy có thể là làm mộc, đan lát, làm vườn, vẽ tranh, chơi nhạc v.v... Chơi golf cũng có tác dụng tốt nếu anh chơi một mình. Đi dạo lên núi một mình cũng phù hợp nếu anh vừa đi vừa đong đưa cánh tay như là anh đang là ủi quần áo cũng được đấy (nhưng anh đừng đem phổ biến thói quen này nhé). Có hoạt động nào khiến anh ưa thích trong số này không? Có lẽ chính sự lặp đi lặp lại động tác tay đã kích thích tư duy sáng tạo. Và nếu hiện tại, anh không có bất cứ thói quen giải trí nào như trên hoặc những hoạt động tương tự, thì bây giờ anh hãy thử bắt đầu đi. Đừng quá lo lắng, anh sẽ biết ngay khi anh tìm được hoạt động phù hợp với mình.

6. Hãy tổ chức những chuyến đi chơi- Anh có thể đi xem bảo tàng, triển lãm tranh, thư viện hoặc đi thăm một trung tâm thương mại, ngồi trong bãi đỗ xe của đối thủ cạnh tranh hay thả diều. Hãy đi chơi một mình hoặc đi cùng một đồng nghiệp. Đến cuối cuộc hành trình, anh hãy tự hỏi mình: Chuyện gì xảy ra ngày hôm nay đã dạy cho mình đôi điều về công việc và cuộc sống? Đừng vội vã trả lời, nhưng cũng đừng đầu hàng quá nhanh chóng. Sẽ luôn có điều gì đó bổ ích cho anh, chỉ cần anh suy nghĩ cho tới khi phát hiện ra nó.

Để thực hiện được những lời khuyên trên, anh cần phải có hai thứ, đó là lòng dũng cảm dám thực hiện, dám nói cho người khác biết điều anh đang làm và ghi chép lại trên giấy những ý tưởng tuyệt vời có thể vụt xuất hiện. Anh hãy thận trọng nhé, tôi đảm bảo những thứ thuộc về tư duy như thế này rất dễ truyền sang người khác.

59. Điều gì có thể khiến ông/bà tức giận khi làm việc?

Bạn tôi, Kathryn Jeffers, đã viết một cuốn sách có tên là "Đừng giết người đưa tin: Làm thế nào để tránh mối đe doạ của những xung đột trong công việc". Trong phần Lời giới thiệu, cô ấy đã diễn giải ý kiến của Aristole về sự tức giận. Aristotle tin rằng bất cứ ai cũng có thể trở nên giận dữ, nhưng để giận dữ với đúng người, đúng mức, đúng mục đích và theo đúng cách thì không phải là điều dễ dàng. Nếu anh đã biết cách giận dữ đúng mức với đúng người, vì đúng mục đích và nếu đã có ba người thân thiết với anh thừa nhận một cách trung thực khả năng kiềm chế tức giận của anh thì anh hoàn toàn có thể bỏ qua phần còn lại của câu hỏi này. Nếu không, hãy tiếp tục đọc phần dưới đây.

Giận dữ tại nơi làm việc là một điều rất tế nhị. Trong nhiều trường hợp, sự giận dữ đã bị lạm dụng, bị nhằm sai đối tượng hoặc gây hiểu nhầm. Và thực tế là hầu hết chúng ta đều không cảm thấy thoải mái trước những cảm xúc bột phát của mình. Ta sẽ không cảm thấy thoải mái ngay cả với niềm vui sướng, nỗi buồn phiền hay cơn giận dữ. Vì thế, chúng ta luôn cố gắng né tránh chúng. Chúng ta chưa được dạy cách phản ứng cho phù hợp khi có những cảm xúc đó hoặc phải chấp nhận những cảm xúc đó thể hiện ở người khác. Muốn hiểu được, kiềm chế và sử dụng những xung đột tình cảm đó theo khía cạnh tích cực, ta phải có quyết tâm cao, rèn luyện liên tục và chăm chỉ.

Thật tiếc là nhiều người lãnh đạo nghĩ rằng họ không cần phải có quyết tâm rèn luyện và chăm chỉ để biến sự tức giận từ chỗ chỉ là một cơn giận dữ bột phát thành một công cụ trong cuộc sống. Tại nhiều công ty, những câu chuyện về tính nóng giận của những người lãnh đạo đã trở thành chuyện truyền tai nhau và thường thì đó là những câu chuyện kết thúc không có hậu. Anh và những thành viên khác trong ban lãnh đạo của công ty sẽ khó lãnh đạo nhân viên thành công được nếu sử dụng sự giận dữ như là một công cụ quản lý. Nếu anh hoặc một trong những đồng nghiệp của anh sử dụng sự tức giận như một thủ thuật lãnh đạo thì đã đến lúc anh đừng làm như vậy nữa.

Làm như vậy không có nghĩa là anh không nên nghĩ hay nói về những điều làm cho mình giận dữ. Ngay cả khi anh vẫn tự hào là mình là người có khả năng kiềm chế, mọi người xung quanh vẫn có lúc có thể biết rằng anh đang tức giận (tin tôi về điều này đi). Nếu ta biết được những điều khiến ta tức giận thì đó là điều có ích cho cả ta và những người xung quanh.

Cách đây vài năm, khi giảng dạy, tôi đã từng có lúc phát cáu lên khi phải xem lại những thông tin hay bài giảng mà mọi người đều đã nhất trí. Những lúc như vậy, khả năng giúp đỡ học viên học tập, khả năng giữ bình tĩnh cũng như khả năng kiên nhẫn tưởng như vô hạn của tôi dường như đã biến mất. Khi mọi người yêu cầu tôi thảo luận lại những vấn đề đã được nghe và nhất trí trước đó, tôi bắt đầu thở hụt hơi và nói những câu cụt lủn. Tôi không la hét hay to tiếng nhưng tác động của cơn tức giận thì y như khi tôi thể hiện rõ ra. Mọi người đều biết tôi tức giận và tôi cũng biết là họ không hiểu tại sao lại như thế. Những cơn giận dữ như vậy trở thành một vấn đề lớn đối với tôi vì chúng diễn ra thường xuyên và tôi nhận ra rằng, nếu tôi giải thích cho mọi người biết điều gì đang xảy ra với tôi – và những điều xảy ra đó không phải là lỗi của họ, thì như vậy sẽ có ích cho cả hai bên. Vì thế, anh hãy trả lời câu hỏi này đi. Nó sẽ tốt cho cả anh và những người khác đấy!

60. Làm thế nào ông/bà biết và đo được mức độ thành công?

Đã có lần tôi phải trải qua một cơn tức giận như thế này. Bốn người chúng tôi chơi bài tây, trong đó một người biết tất cả các luật chơi, hai người biết vài luật chơi, còn người thứ tư nghĩ rằng cô đã từng chơi trò này một lần trong đời. Người biết tất cả luật chơi đã thắng chỉ vì cô ấy đã không giải thích rõ một luật chơi mà những người khác không biết. Hẳn anh có thể hình dung sự tức giận của những người còn lại bao gồm cả tôi khi cô ấy thắng ván bài theo cách như vậy. Tất cả chúng ta đều đã từng có lúc trải qua cảm giác tức giận kiểu này, có thể vào lúc này hay lúc khác. Chúng ta đều muốn chiến thắng, chúng ta đã chơi theo đúng luật và rồi một ai đó nói với chúng ta rằng, chúng ta không thực sự biết về toàn bộ câu chuyện. Thành công chỉ là một ảo tưởng; nó chỉ khác một chút so với điều người khác khiến chúng ta tin tưởng. (Nếu anh vẫn chưa hiểu ý tôi muốn nói trong ví dụ này thì hãy nhớ rằng cô ấy đã thắng ván bài đó nhưng không thắng trong trò chơi.)

Thành công có thể là một thứ hàng hoá rất khó định lượng, đặc biệt khi anh không biết thành công là gì. Người ta vẫn nghĩ rằng, nếu một công ty đã đặt ra một hệ thống giá trị của nó thì những quy tắc của thành công sẽ khá dễ nhận biết. Nếu các giá trị của công ty anh coi khách hàng là ưu tiên hàng đầu, thì anh sẽ nghĩ tới việc phải cân nhắc những nhu cầu và mong muốn của khách hàng trong mọi việc công ty thực hiện. Nếu sự tôn trọng con người có vị trí ưu tiên cao trong hệ giá trị của công ty, thì anh sẽ nghĩ tới việc phải dựa trên các mối quan hệ để hoàn thành công việc. Và nếu công ty của anh luôn luôn tuân thủ đúng những giá

trị đã đặt ra thì anh đã nghĩ đúng. Tuy nhiên, không phải tất cả mọi công ty đều thực hiện theo đúng những gì mà họ nói.

Người lãnh đạo có ba lựa chọn để trả lời câu hỏi này. Thứ nhất, họ có thể điểm lại những giá trị của công ty mình với người đặt ra câu hỏi, và sau đó làm rõ những hành vi cụ thể phù hợp với những giá trị đã được tuyên bố công khai đó. Thứ hai, họ có thể xin lỗi rằng họ chưa làm tròn nhiệm vụ của một người lãnh đạo và sẽ cố gắng làm việc dựa trên một hệ giá trị có ý nghĩa đối với tình hình công ty lúc đó. Thứ ba, họ có thể thay đổi những giá trị hiện tại của công ty, hoặc thay đổi cách đối xử của họ nếu hành động của họ đã không đi đôi với những giá trị đã nêu Dù chọn lựa nào phù hợp với tình huống của anh thì anh cũng phải gửi đi một thông điệp rõ ràng tới tất cả mọi người: "Đây là cách mà chúng tôi chơi trò chơi." Sẽ không được có lần nào chơi sai luật nữa.

61. Ông/bà đang học hỏi những gì?

Trong một cuộc phỏng vấn gần đây của chương trình truyền hình Ngày nay (Today show) ca sỹ Jon Bon Jovi đã kể cho Matt Lower về niềm vui của mình khi được đóng cùng Matthew McConaughey trong phim U-571. Là một diễn viên chưa có kinh nghiệm nên Bon Jovi coi McConaughey là người dẫn dắt và hướng dẫn của mình và anh đã không phải thất vọng. Bon Jovi kể rằng, chính những điều McConaughey làm chứ không phải những điều ông nói đã giúp anh trưởng thành hơn. Tương tự như vậy, người lãnh đạo sẽ dạy người khác nhiều điều thông qua chính những hành động của anh ta mặc dù anh ta có thể không biết rằng mình đang nêu gương cho người khác.

Anh có nhớ lần đầu tiên một người lớn yêu cầu anh làm theo lời ông ta nói chứ không phải điều ông ta làm không? Lúc đó, anh có cảm thấy yêu cầu này thật nực cười không? Nếu lúc đó anh không cảm thấy như vậy thì bây giờ chắc chắn anh sẽ có cảm giác đó. Triển vọng lãnh đạo của anh sẽ không thể tiến xa hơn nếu như anh không rút ra được bài học này: Những người trong và ngoài công ty sẽ hiểu và học hỏi được nhiều điều về vai trò người lãnh đạo từ anh, từ chính những gì anh làm chứ không phải từ những gì anh nói.

Ngày nay, học để có thêm hiểu biết đang là một chủ đề nóng hổi tại nhiều nơi làm việc. Nhìn chung, các nhà kinh doanh đều đi đến kết luận rằng nếu họ không thường xuyên tìm hiểu về khách hàng, về chính công ty mình, về triển vọng và tương lai của mình thì thất bại trong cuộc cạnh tranh sẽ là điều không thể tránh khỏi.

Tôi đã có dịp chứng kiến rất nhiều cuộc họp ban quản trị, trong đó các nhà lãnh đạo thảo luận về những chiến lược và cơ hội học tập nhằm giúp cho nhân viên của họ trở nên thông minh và sắc sảo hơn. Nhưng tôi chưa từng được nghe một cuộc thảo luận nào mà chính những người lãnh đạo thử thách năng lực của nhau và nói ra những mục tiêu học hỏi của chính mình. Và đó mới là vấn đề chính yếu ở đây. Mọi người chỉ có thể tin rằng học hỏi là một phần trong công việc của họ ở công ty khi thấy rằng bản thân người lãnh đạo như anh cũng đang học hỏi.

Bởi vậy, chúng ta hãy nói về những điều anh đang học hỏi. Tôi hy vọng anh sẽ suy nghĩ về hai điều khi trả lời câu hỏi này:

Thứ nhất, anh có thể sẵn sàng chia sẻ những kỹ năng anh đã học được trong quá trình làm việc, những kỹ năng mà nhờ đó anh hoàn thành công việc tốt hơn. Sẽ càng tuyệt vời hơn nếu anh có thể chia sẻ cả những kinh nghiệm về cách học hỏi của anh. Đó là quá trình học tập có trường có lớp hay tự học? Anh có thể kể cho nhân viên của mình rất nhiều điều: cách anh đã hiểu những điều đó như thế nào, đã luyện tập và áp dụng vào trong tình huống thực tế ra sao anh đã có thể thất bại khi thử nghiệm những kỹ năng mới như thế nào và cách anh tiếp thu các nhận xét phản hồi từ người khác khi áp dụng vào thực tiễn những gì mình học, v.v... Hãy tỏ ra vui vẻ khi mô tả việc học hỏi đó đã giúp cho công việc của anh trở nên dễ dàng hơn, hiệu quả hơn và thú vị hơn đến thế nào.

Thứ hai, anh có thể kể cho nhân viên nghe về những điều anh đang học hỏi từ cuộc sống cá nhân. Khuôn mặt anh sẽ sáng lên khi mô tả những điều anh khám phá trong những lĩnh vực mới mà trước kia anh chưa biết. Anh có thể kể về những người thầy của anh, về việc anh có thường xuyên áp dụng những điều đã học vào thực tiễn hay không; về việc anh đã có được cách nhìn nhận sâu sắc hơn về tình hình kinh doanh của công ty nhờ vào quá trình học tập như thế, rằng đó là một phần thưởng không ngờ; về những điều có thể vừa khiến ta nản lòng lại vừa khiến ta thích thú.

Nếu anh nói ra được những điều như vậy, tôi biết anh là người ham học hỏi suốt đời và đến lượt tôi, tôi lại là người bị thách thức. Đó chính là con đường mà anh phải đi, hỡi người lãnh đạo!

62. Ông/bà làm thế nào để luôn có thái độ lạc quan, tích cực?

Ta hãy thực hiện một thử nghiệm nho nhỏ như thế này: Hãy nhớ

lại ngày đi làm đầu tiên của anh. Điều gì đã khiến anh phải cố không nở một nụ cười rộng đến tận mang tai để giấu niềm vui của mình? Hãy nhớ lại điều gì đã khiến anh phản ứng như vậy và cảm giác của anh khi đó như thế nào?

Sự hoài nghi là một căn bệnh đang lan tràn trong xã hội của chúng ta. Giống như bệnh ung thư, nó có thể dẫn đến cái chết. Hãy thử lắng nghe các nhân viên trong công ty anh nói về một nhân viên mới vào như thế này: “Anh đã thấy thằng bé mới vào làm phòng kế toán chưa? Nó lúc nào cũng ngoác ra cười, lúc nào cũng lăm le tìm cách mới để giải quyết các vấn đề của công ty chúng ta". Hay là “Ôi dào, chỉ được cái toe toét! Đừng lo, cứ để nó làm việc khoảng một tháng, và nó sẽ hết cười ngay thôi!"

Những câu chuyện kiểu như vậy có thể lặp đi lặp lại bên những tách cà phê ở rất nhiều công ty. Thế nhưng, tôi chưa từng nghe thấy có lần nào một người lãnh đạo đi ngang qua và nói điều này khi nghe thấy những câu nói đó: “Xin lỗi, các anh/chị đừng để tôi phải nghe lại những điều này một lần nữa! Tại công ty chúng ta, tôi muốn mọi người đồng tâm hiệp lực cùng chúng tôi để biến những điều "có thể" thành hiện thực và giữ nguyên tác phong đó trong suốt cuộc đời nghề nghiệp của các anh/chị. Nhân tiện đây, nếu các anh/chị không cảm thấy hứng thú với công việc hiện tại, có lẽ đã đến lúc các anh/chị cần làm hồ sơ xin việc ở công ty khác được rồi đấy!” Anh thấy mình có thể nói ra được những điều đó hoặc đưa ra được thông điệp đó không? Tôi hy vọng là anh có thể làm được.

Muốn gửi đi thông điệp đó một cách thuyết phục, chính anh cũng phải nhiệt tình hăng hái với công việc của mình và chứng tỏ điều đó cho những người khác. Anh không nhất thiết phải chứng tỏ điều này qua những hành động to tát mà chỉ cần qua những hành động nhỏ bé nhưng kiên trì. Ngôn ngữ, cử chỉ, giọng điệu của lời nói, những biểu lộ của niềm vui hay nỗi lo lắng là những biểu hiện mà mọi người thường dựa vào để đánh giá anh thực sự cảm nhận về công việc của mình như thế nào. Người lãnh đạo nào tỏ ra hào hứng khi làm việc hàng ngày sẽ tạo ra được một môi trường làm việc mà trong đó không có chỗ đứng cho sự hoài nghi.

Tuy nhiên, là người lãnh đạo, anh không nhất thiết lúc nào cũng phải gồng mình lên vui vẻ - anh cũng chỉ là một con người mà thôi. Tất cả chúng ta đều có những lúc cảm thấy thất vọng, mệt mỏi hay nản lòng thoái chí. Anh cần phải có những chiến lược tự điều chỉnh thái độ của mình và tuỳ từng trường hợp mà điều chỉnh công khai. Có vẻ như vậy thì đòi hỏi quá nhiều ở một người

lãnh đạo phải không? Hãy nhớ rằng, đó chính là lý do vì sao họ trả lương cao cho người làm lãnh đạo.

63. Ông/bà làm thế nào để duy trì và khơi lại lòng nhiệt tình của mình trong công việc?

Tất cả mọi người đều có lúc rơi vào tâm trạng chán nản và mệt mỏi. Điều quan trọng là ta không được sa lầy ở đó. Đặc biệt khi anh là người lãnh đạo. Vậy thì anh làm thế nào để khơi lại ngọn lửa nhiệt tình của mình? Tôi sẽ kể về kinh nghiệm của tôi trước. Tôi có một đứa cháu nội mà tôi gọi là Quinn. Khi tôi viết cuốn sách này, Quinn mới chỉ hai mươi mốt tháng tuổi và từ mà nó hay nói là OÀ! (tôi cố ý viết hoa và dùng dấu chấm than vì anh có thể cảm nhận được rất nhiều niềm vui khi nghe cô bé nói). Vào bất cứ lúc nào khi tôi gọi, và khi Paul, con trai tôi hỏi Quinn có muốn nói chuyện với bà nội không, tôi luôn có thể nghe thấy tiếng Quinn chạy đến điện thoại và nói: "OÀ!". Lúc đó, tôi không nhất thiết phải tiếp tục nói chuyện dông dài mới lấy lại được hứng thú làm việc (nói cho đúng thì với một đứa bé mới chỉ hai mươi mốt tháng tuổi, khó có thể gọi đó là cuộc trò chuyện). Tinh thần tôi dường như đã được lên dây cót khỏi những thứ đã đè nặng xuống chỉ nhờ một tiếng OÀ đơn giản và đầy háo hức đó.

Thế còn anh? Anh có đi dạo trong những khu rừng không? Đã bao giờ anh thay thế một buổi tập thể dục bằng một bữa ăn trưa chưa? Hay tập thiền? Hoặc cầu nguyện chăng? Anh có hay gọi điện cho mẹ hoặc người bác mà anh yêu quý không? Anh thấy đấy, điều quan trọng không nằm ở chỗ anh làm cái gì mà nằm ở chỗ khi anh hiểu ra một điều gì đó hầu như chắc chắn sẽ mang lại tác dụng tốt, hãy thực hiện nó ngay lập tức. Một điều gì đó anh có thể nhanh chóng làm mà không cần suy nghĩ. Điều gì đó không đòi hỏi nhiều thời gian, chi phí hay thiết bị. Bởi vì anh là người lãnh đạo và đội ngũ nhân viên của anh cần thấy anh nhiệt tình hăng hái. Đây là một phần quan trọng trong vai trò lãnh đạo của anh đấy.

Xin đừng đánh đồng ý kiến này với luận điệu lạc quan tếu vô nghĩa "Cuộc đời là chiếc bát đựng quả anh đào" mà các diễn giả quá hào hứng thường cố tạo dựng cho đám đông dân chúng cả tin. Điều tôi muốn nói ở đây chính là niềm hy vọng đã bị coi thường, trong khi đó nó lại phải là một tính cách vốn được coi là có sẵn trong mỗi người lãnh đạo. Khi người lãnh đạo nói ra tình hình khó khăn thực tế, họ nắm giữ niềm hy vọng của các nhân viên trong tay mình. Vai trò của họ là phải làm tấm gương khơi lại ngọn lửa hăng hái nhiệt tình ở các nhân viên của mình ngay cả trong

những thời điểm khó khăn.

Bởi vậy, anh cần phải có một kế hoạch. Điều gì có thể khiến anh nhiệt tình hơn? Có phải anh cần một ngày nghỉ ngơi để sau đó làm việc tiếp? Hay một kỳ nghỉ để lấy lại sức lực và tinh thần? Một cuộc thảo luận với khách hàng mà anh yêu thích chăng? Hay một cuộc trò chuyện với nhân viên mới nhất? Một bức thư điện tử gửi cho cố vấn của anh? Hay là một cuộc điện thoại với Quinn của tôi? Tôi sẽ rất vui được cho anh biết số điện thoại của cô bé đấy!

64. Ông/bà yêu thích điều gì trong công việc của mình?

Liệu từ "yêu thích" trong câu hỏi này có khiến anh cau mày, ho húng hắng hay nghĩ đến việc chuyển sang trang tiếp theo không? Càng về những trang sau này, các câu hỏi càng mang tính chất cá nhân cao hơn, và anh sẽ phải đưa ra quyết định có nên tiếp tục đọc nữa hay không. Cương vị lãnh đạo đòi hỏi anh phải nhìn nhận mọi việc ở mức độ sâu sắc hơn thay vì chỉ nhìn nhận chúng ở bề ngoài. Tất nhiên là anh có thể quản lý nhân viên bằng cách xem lướt qua các điểm quan trọng nhất của các vấn đề, đánh giá thái độ và con người, nhưng anh lại không thể lãnh đạo từ góc nhìn quá cao như vậy được.

Vai trò lãnh đạo đòi hỏi chúng ta phải suy nghĩ và hành động ở chiều sâu của các vấn đề. Nó đòi hỏi anh phải quan tâm đủ sâu sắc để có thể sẵn sàng đương đầu với mọi tình huống. Những người từng nghe tôi nói chuyện về các nhóm làm việc chắc đã nghe câu nói này: "Ghét không phải là đối lập của yêu. Đối lập với yêu là sự lãnh đạm". Người lãnh đạo không thể là những người lãnh đạm. Bởi vậy, chúng ta cần nói về tình yêu, về lòng nhiệt tình, niềm vui và ý nghĩa của chúng. Anh có thể làm được điều đó không?

Ông/bà yêu thích điều gì trong công việc của mình? Tôi hy vọng anh sẽ không mất nhiều thời gian để trả lời câu hỏi này. Thông thường, nhữngngười lãnh đạo thường quá bận rộn với những công việc quan trọng mà họ cho là cần phải làm đến nỗi quên đi những điều ban đầu đã từng thúc đẩy họ đến với công việc này. Tôi còn nhớ khi dì Elsie của tôi, một y tá trong Chiến tranh Thế giới II, nhận thấy mình không còn hạnh phúc với nghề y tá nữa vì nghề y tá ngày nay không cần phải dành nhiều thời gian với bệnh nhân. Điều đầu tiên thôi thúc bà nghĩ đến việc từ bỏ nghề y tá là công việc mà bà yêu thích nhất trong nghề y tá là chăm sóc bệnh nhân đã không còn choán hết thời gian của bà nữa. Bà đã rời khỏi môi trường bệnh viện, trở thành một y tá lưu động và dành trọn thời gian còn lại trong nghề y tá của mình để có thể trực tiếp

chăm sóc bệnh nhân.

Bởi vậy, tôi muốn nhắc lại câu hỏi này một lần nữa. Anh yêu thích điều gì trong công việc của mình? Điều gì anh sẵn sàng làm dù người ta có trả tiền cho anh hay không? Có cách nào để anh tăng cường thêm những hoạt động đó trong lịch làm việc của mình?

Và còn một điểm này nữa: Còn sự ưa thích đối với những công việc mình bắt buộc phải làm thì sao? Có một tấm thiếp chúc mừng rất tuyệt vời ghi rằng: "Để có thể yêu thích những gì ta làm, đừng làm những gì ta thích mà hãy yêu thích những gì ta làm." Cứ coi như tôi vừa gửi cho anh tấm thiếp đó. Hãy giữ lấy tấm thiệp này và suy ngẫm về thông điệp đó nhé! Đó có thể là những động lực bổ sung cho anh đấy!

65. Ông/bà làm gì để có thể vui vẻ trong công việc?

Có lần tôi đã tổ chức một khoá học về hoạt động nhóm dành cho một nhóm nhân viên của một công ty lớn. Chúng tôi sử dụng phòng họp của công ty cho khoá học kéo dài hai ngày. Đến buổi chiều của ngày học đầu tiên, căn phòng trở nên rất bừa bộn. Các tấm giấy treo khắp tường, vỏ kẹo vứt bừa bãi trên sàn nhà, và bút màu có mặt ở khắp nơi. Mỗi nhóm nhỏ trong lớp học có nhiệm vụ phải thiết kế và tạo ra một chiếc máy bay bằng giấy cho một cuộc đua máy bay. Các nhóm quyết định ngồi cách xa nhau để tránh xảy ra tình trạng "gián điệp công nghiệp". Vì vậy, họ rời khỏi phòng và ra làm việc ở bên ngoài, dưới ánh nắng mùa xuân ấm áp. Còn tôi ngồi lại một mình trong phòng họp.

Một lúc sau, cánh cửa mở và một người đàn ông trong bộ quần áo gilê và vét tông ló đầu vào phòng, nhìn khắp một lượt và nói với thái độ không hài lòng: "Ở đây có chuyện gì vậy?"

"Một khoá học về hoạt động nhóm" – Tôi bình tĩnh trả lời.

"Vậy ư ? Thế thì bà đang không làm việc thực sự rồi" – người đàn ông đó nói và bỏ đi.

Tôi không muốn đáp lại thái độ ngu ngốc đó mà chỉ cảm thấy đáng tiếc. Tất cả những ai không biết rằng học tập và làm việc có thể mang lại niềm vui và niềm vui có thể nằm trong công việc thì đừng học tập hay làm việc nữa. Các công ty sẽ làm ăn phát đạt khi các nhân viên cùng nhau vui vẻ làm việc. Những người lãnh đạo phải là những người có thể biến niềm vui trong công việc thành một thói quen phổ biến trong các nhân viên.

Anh có nhớ những niềm vui của mình không? Anh làm gì để vui vẻ trong công việc? Hãy nhớ lại lần cuối cùng anh cười toét miệng, cười khúc khích hay cười to thành tiếng. Đó là dấu hiệu chứng tỏ anh đang vui vẻ và tôi hy vọng anh sẽ không mất nhiều thời gian để tìm ra một ví dụ tương tự như vậy. Khi cuộc sống càng khó hiểu, càng khắt khe và phức tạp bao nhiêu thì chúng ta càng cần đến sự vui vẻ để tìm lại sự cân bằng cho mình. Ví dụ như chúng tôi, vào những ngày thực sự thấy căng thẳng ở văn phòng, chúng tôi thường ra ngoài nặn người tuyết, hay nói những câu chuyện đùa ngớ ngẩn để được cùng nhau cười chảy nước mắt. Thế còn những lúc căng thẳng trong văn phòng của anh, mọi người cư xử như thế nào?

Còn anh, anh có quan niệm như thế nào về sự vui vẻ? Nó có phải là một phần không thể thiếu trong công việc và cuộc sống riêng tư của anh không? Anh có tin rằng niềm vui có thể có ý nghĩa quan trọng trong cuộc sống riêng tư nhưng không có chỗ đứng nào trong công việc hay không? Có phải Vui vẻ là một từ không còn được dùng đến trong kho từ vựng của anh không? Hãy nghĩ về những điều đó, bởi vì lúc nào cũng có thể có người đặt ra câu hỏi đó với anh.

66. Điều gì mang lại ý nghĩa cho cuộc sống của ông/bà?

Đây là một câu hỏi LỚN, và nó chỉ có ý nghĩa khi anh có thể trả lời được mà thôi. Thế nhưng dù thế nào đi nữa, anh vẫn phải trả lời câu hỏi này. Trách nhiệm của người lãnh đạo đối với bản thân họ và các nhân viên của họ chính là tìm hiểu sâu hơn về những động cơ, hy vọng và ước mơ của mọi người. Các trường kinh doanh không đòi hỏi sinh viên phải hoàn thành một khoá học về "Tìm hiểu Sứ mệnh Cá nhân" trước khi tốt nghiệp. Và trong nhiều cuộc trò chuyện gia đình, các ông bố bà mẹ ít khi chia sẻ với con cái mình về mục đích sống của họ. Hầu hết chúng ta đều lớn lên với niềm tin rằng, thành công là những bàn thắng trong các trận bóng chày, là giải thưởng trong các cuộc thi sắc đẹp hay số lượng các bản thanh toán lương hàng năm. Lối suy nghĩ này thật là sai lầm.

Hãy nghĩ về một người đã có ảnh hưởng lớn đến cuộc sống của anh. Người này đã gây ảnh hưởng đối với anh như thế nào? Có phải vì thấy ấn tượng với quy mô của văn phòng làm việc của người đó nên ngay sau đó anh đã quyết định rằng mình sẽ phấn đấu trở thành một người lãnh đạo tài giỏi? Hay có phải những câu chuyện về kỳ nghỉ ở nước ngoài, những chiếc xe hơi thời thượng hay một danh vị đầy uy tín đã thôi thúc anh noi theo tấm gương

của một ai đó. Tôi hơi nghi ngờ về những động cơ này. Một lời nói thầm lặng đúng lúc, một nụ cười khích lệ sau khi anh phát biểu tại một cuộc họp hay một lá thư chúc mừng về thành công trong công việc mới chính là những động lực gần như chắc chắn thúc đẩy anh tâm niệm rằng: "Đây chính là con người mà tôi muốn đạt đến".

Một người bạn của tôi là Mary Marcdante đã nói: "Khi ta quyết tâm theo đuổi mục đích của mình, cuộc sống của ta sẽ tự thích nghi với mục tiêu đó." Trong những ngày này, cuộc sống của anh thích nghi như thế nào? Nếu ngày mai là ngày cuối cùng anh có mặt trên hành tinh này, liệu những nuối tiếc của anh có nhiều hơn những thành tựu anh đã đạt được hay không? Những người hiểu rõ ý nghĩa cuộc sống của mình sẽ thấy việc đưa ra quyết định về những vấn đề hệ trọng, hay việc sắp xếp các ưu tiên trong hoạt động hàng ngày của họ dễ dàng hơn so với những người khác; và họ thực sự biết rõ điều gì là quan trọng. Nếu anh có thể nói ra được Điều gì mang lại ý nghĩa cho cuộc sống của mình? thì tâm hồn anh sẽ cảm thấy vô cùng thanh thản.

Trong cuốn sách rất hay có tên "Bí mật Đại bàng", tác giả David McNally trích lời của Maureen Gustafsen, Tổng Giám đốc Điều hành của Văn phòng Hội nghị Mankato như sau: "Tất cả chúng ta đều đóng một vai trò quan trọng nào đó. Trách nhiệm của chúng ta là xác định được vai trò đó và quyết tâm hoàn thành nó." Tôi hoàn toàn đồng ý với quan điểm này. Đó là lý do tại sao câu hỏi trên được nhắc đến hai lần trong cuốn sách này. Đây là câu hỏi mà anh vừa là người nêu ra vừa là người phải trả lời. Nếu một công ty có những con người không ngần ngại đặt ra câu hỏi này và suy nghĩ sâu sắc khi trả lời nó, công ty đó nhất định sẽ có một tương lai rất tươi sáng.

ANH HỌC ĐƯỢC ĐIỀU GÌ TỪ CHƯƠNG NÀY?

Ngay từ đầu cuốn sách, tôi đã từng nhận định rằng, người lãnh đạo giỏi không phải là người có thể trả lời được mọi câu hỏi mà phải là người đặt ra được những câu hỏi hay. Và bây giờ, như đã nói ở đầu chương, tôi đặt các anh vào tình thế phải đưa ra các câu trả lời. Anh có cảm giác như thế nào?

Liệu anh có thể nói rằng, đây không phải là kiểu câu hỏi mà người ta thường hay hỏi một người lãnh đạo như anh chăng? Tôi hy vọng là như vậy. Các nhà quản lý hiểu rằng họ phải mang lại những nguồn lực thật sự, có tính tổ chức và chuyên môn cho các nhân viên. Còn những người lãnh đạo thì hiểu xa hơn nữa. Họ biết

rằng những câu hỏi và trả lời của họ không chỉ dừng lại ở đó mà phải đi sâu vào những khía cạnh thuộc về phương pháp, đạo đức và cảm xúc.

Tất cả những thông tin mà chúng ta từng có được chẳng qua đều là câu trả lời cho một câu hỏi nào đó

NEIL POSTMAN,

Chủ tịch Phòng Văn hoá và Truyền thông,

Đại học New York

Người lãnh đạo cần khéo léo đưa ra đúng câu hỏi vào đúng lúc và tới đúng đối tượng. Họ cần phải khéo léo đưa ra những câu trả lời phù hợp với câu hỏi cần hỏi trong đúng tình huống. Họ suy nghĩ về những câu hỏi cần đặt ra, học hỏi từ những câu trả lời cho các câu hỏi đó và từ đó có những hành động phù hợp.

Người lãnh đạo cũng phải biết khi nào cần hỏi, lúc nào cần trả lời và khi nào phải lắng nghe. Khi nói: "Đừng lo lắng, không có gì ngu ngốc hơn một câu hỏi ngu ngốc", họ thực sự có ý nói như vậy. Họ phải đủ dũng cảm để trả lời "Tôi không biết" khi bản thân họ thực sự không biết. Họ phải tự tin khi cần đáp lại một câu hỏi nào đó bằng sự im lặng.

Trong cuốn sách "Tự truyện của một doanh nhân bất đắc dĩ", James Autry viết: "Sự chuyển tiếp từ một nhà quản lý sang một người lãnh đạo về thực chất là một bước nhảy từ ngoại cảnh vào nội tâm, từ cuộc sống bên ngoài đến đời sống bên trong, từ mối bận tâm về công việc phải hoàn thành chuyển sang coi mình là cá tính điển hình của vai trò lãnh đạo." Tôi hoàn toàn đồng ý với ý kiến này.

BÀI TẬP CHƯƠNG 6

1. Anh thấy câu hỏi nào trong chương này là khó nhất đối với anh? Tại sao?

2. Từ những bài học rút ra từ chương này, anh muốn thay đổi những hành vi ứng xử nào? Có những câu hỏi nào khác mà anh cảm thấy cần trả lời?

3. Anh sẽ trả lời những câu hỏi đó như thế nào?

4. Điều mà anh muốn ghi nhớ nhất trong chương sách này là gì?

Những ghi chú, nhận xét của riêng anh?

Chương 7:

Câu hỏi dành cho người lãnh đạo trong những tình huống đặc biệt

HÃY ĐÁNH GIÁ đúng những tình huống đặc biệt dưới đây dưới một cách nhìn khác. Có thể sẽ có lúc, người ta đặt ra câu hỏi cho anh và chính câu trả lời của anh lại có vấn đề. Vì thế, ở chương này, chúng ta hãy cùng nhau xem xét một vài tình huống như vậy.

Nếu anh chịu khó học cách đưa ra nhiều câu hỏi, hoan nghênh những câu hỏi của mọi người và cố gắng trả lời những câu hỏi đó thì việc hỏi đáp sẽ trở nên dễ dàng hơn cho anh. Tuy nhiên, sẽ luôn có những câu hỏi khiến anh lúng túng, những câu mà anh không biết trả lời như thế nào hoặc những câu anh không hề muốn trả lời. Điều gì xảy ra trong những tình huống đó? Có thể anh sẽ rút ra được một vài ý tưởng khi đọc chương này, những ý tưởng đủ để giúp anh tìm ra giải pháp của riêng mình.

Trong một cuộc phỏng vấn trên chương trình truyền hình Ngày nay, nghệ sĩ Ian McKellen được hỏi rằng ông học được gì từ những năm tháng đóng kịch Shakespeare. Ông đã trả lời một cách giản dị: "Tôi không bao giờ coi thường kịch bản." Đây cũng là một bài học quý đối với người lãnh đạo. Hãy nghĩ xem anh sẽ xử lý như thế nào với những tình huống được mô tả trong chương sách này và liệu việc viết sẵn (kịch bản) câu trả lời có thể giúp ích cho anh hay không và sẽ giúp ích như thế nào (mặc dù kịch bản của anh chưa thể đạt tới tầm cỡ của Shakespeare). Tất cả những điều này sẽ giúp anh cảm thấy tự tin hơn, rằng mình là một người lãnh đạo có thể trả lời bất cứ câu hỏi nào.

NHỮNG CÂU HỎI KHI CÔNG TY RƠI VÀO KHỦNG HOẢNG

67. Điều gì đang diễn ra trong công ty chúng ta?

Câu trả lời cho câu hỏi này không đòi hỏi phải đưa ra những thông tin đầy đủ nhưng phải là những thông tin được cập nhật thường xuyên. Trong những thời điểm khủng hoảng, những người lãnh đạo thường phải dành thời gian và sự chú ý cho rất nhiều người. Và có vẻ như các nhân viên của họ lại nằm ở cuối danh sách được ưu tiên quan tâm. Tôi cho rằng, đây là một sai lầm. Tất nhiên là nhân viên của anh có thể kiên nhẫn và thông cảm bởi vì anh đã đối xử chân thành với họ ngay cả trước khi khủng hoảng xảy ra. Nhưng họ vẫn cần đến một lý do nào đó để thông cảm và kiên nhẫn hơn nữa.

Đừng rơi vào lối suy nghĩ thiển cận rằng ta cần phải đợi đến khi giải quyết xong được tất cả mọi việc hoặc có được một đánh giá khái quát và đầy đủ về toàn cảnh công ty rồi mới trao đổi với các nhân viên. Tốt hơn hết là anh hãy tạo ra những buổi giao tiếp, trao đổi thường xuyên. Đó chính là lúc các nhân viên có thể trực tiếp gặp gỡ anh. Ngay cả khi anh không có gì để nói, sự hiện diện của anh trong nững lần gặp gỡ, giao tiếp, trao đổi, với nhân viên, vẫn luôn luôn rất hữu ích.

Hãy hít một hơi thở sâu trước khi lên tiếng. Hãy giữ bình tĩnh và nhìn họ khi nói. Hãy cố gắng giao tiếp bằng mắt một cách hiệu quả. Hãy biểu lộ cảm xúc của anh một cách phù hợp. Hãy kết thúc câu chuyện với lời hứa rằng anh sẽ cập nhật thông tin mới nhất và GIỮ ĐÚNG LỜI HỨA CỦA MÌNH nhé!

68. Điều gì sẽ diễn ra tiếp theo?

Nếu anh bỏ qua lời khuyên của tôi trong câu hỏi trước, có lẽ anh sẽ không cần trả lời câu hỏi này. Tuy nhiên, đó không phải là điều tôi khuyên anh nên làm. Khi mọi người quan tâm đặt câu hỏi Điều gì sẽ diễn ra tiếp theo? thì đó là một tin vui. Câu hỏi này có nghĩa là các nhân viên của anh đã có thể hình dung xa hơn những vấn đề trước mắt và đó là dấu hiệu cho thấy anh đã trả lời tốt câu hỏi Điều gì đang diễn ra? ở trên.

Vào bất cứ thời điểm nào trong một cuộc khủng hoảng của công ty, dù anh quyết định trả lời câu hỏi này hay không trả lời thì điều đó cũng không sao. Hãy tiếp tục nói ra những điều anh biết, những điều anh có thể nói khi cần thiết. Hãy lập lịch công bố những thông tin mới cho các nhân viên và làm theo đúng lịch đó. Hãy để cho mọi người luôn cảm thấy sự hiện diện của anh. Khi thấy rằng có những triển vọng tương lai mà anh có thể chia sẻ với họ, hãy đừng ngần ngại nói ra. Và anh hãy gọi những triển vọng đó bằng những từ ngữ thích hợp như: suy đoán, dự đoán, v.v...

Hãy tuyên bố công khai cho mọi người biết khi nào những triển vọng đó ngày càng trở nên khó thực hiện hoặc khi nào chúng ngày càng chắc chắn xảy ra.

Những lúc xảy ra khủng hoảng trong công ty, người lãnh đạo có thể vấp phải ba sai lầm sau: một là tự nhiên biến mất khỏi công ty; hai là có trao đổi thông tin với các nhân viên nhưng sau đó lại thôi không trao đổi nữa; và ba là hứa hẹn một cách bốc đồng để rồi không thể thực hiện được. Hãy cố gắng đừng mắc phải ba sai lầm này cả khi công ty không có hoặc có khủng hoảng. Như thế, khi khủng hoảng thực sự xảy ra, anh có thể thu xếp mọi việc trong công ty một cách thuận lợi hơn.

69. Điều gì sẽ đến với chúng tôi?

Đây là loại câu hỏi mà các nhân viên thường hay nghĩ tới nhưng không nói ra. Vì vậy, anh sẽ phải tự mình nêu ra câu hỏi này. Thường thì trong bất kỳ cuộc khủng hoảng nào, mỗi người đều nghĩ đến bản thân mình đầu tiên. Điều đó chẳng có gì là đáng chê trách bởi vì nó xuất phát từ bản năng sinh tồn của con người. Tuy nhiên, đôi khi chúng ta vẫn cảm thấy có lỗi khi nhận ra rằng, mình đã không suy nghĩ cho lợi ích chung của mọi người mà chỉ chú tâm đến lợi ích của riêng mình.

Là người lãnh đạo, anh cần nhớ rằng, mọi người luôn nghĩ tới những tác động có thể xảy ra đối với cuộc sống của bản thân họ, kể cả khi họ không nói những suy nghĩ đó ra. Có thể anh phải thay họ nói ra những điều này. Cũng có thể anh phải đưa ra một câu hỏi mà chính anh cũng biết là mình không thể trả lời. Anh có cảm thấy điều đó cũng giống như khi ta tự nguyện bước đi bằng một chân không?

Những nội dung tương tự như câu trả lời của hai câu hỏi trước cũng có thể áp dụng ở đây. Khi anh không biết câu trả lời hoàn chỉnh thì điều đó không có nghĩa là anh không thể đưa ra một câu trả lời nào đó và hứa hẹn sẽ cung cấp ngay những thông tin mới khi nào có. Hãy nhớ giữ đúng lời hứa của anh. Nếu không, tất cả những thiện chí mà anh từng cố gắng xây dựng trước khi khủng hoảng xảy ra sẽ không còn nguyên vẹn!

70. Liệu tôi sẽ có việc làm vào tháng tới hay không?

Khi khủng hoảng xảy ra trong công ty, câu hỏi của các nhân viên thường không chú trọng vào sự việc thực tế mà chỉ tập trung vào khía cạnh cảm xúc. Có nghĩa là câu hỏi này vốn xuất phát từ tâm

lý bản năng chứ không phải từ lý trí đơn thuần. Thế nhưng phần lớn những người lãnh đạo mà tôi từng quan sát đã cư xử như thể đây là câu hỏi lý trí nhiều hơn. Khi họ bỏ qua những cảm xúc ngầm ẩn sau câu hỏi đó mà chỉ nói đến những sự việc thực tế, họ sẽ dần dần đánh mất đội ngũ nhân viên của mình và cả những người muốn lắng nghe họ nói. Đó là lý do vì sao nhà lãnh đạo thường hay có xu hướng trả lời CÓ kể cả khi điều đó không đúng với sự thật. Sẽ không có gì chắc chắn khi phải nói tới vấn đề ổn định việc làm. Vì thế, nếu anh chưa chắc chắn một trăm phần trăm, thì cho dù rất muốn trả lời CÓ đi chăng nữa, anh cũng đừng trả lời như vậy.

Tất nhiên, trong thế giới ngày nay, những điều chắc chắn 100% thường hiếm hoi như lá mùa thu. Vì vậy, đối với câu hỏi này, anh thường có xu hướng trả lời là Tôi không biết (trong chương sau, tôi sẽ đưa ra một số nhận xét của tôi về câu trả lời kiểu này). Tuy nhiên, ngay lúc này, khi anh đứng trước các nhân viên và không thể có thời gian lật từng trang sách để tìm ra công thức của sự thành công (và anh cũng đừng mất công tìm kiếm, vì trong những tình huống như thế này, sẽ chẳng có công thức nào cả),hãy suy nghĩ về câu trả lời theo cách sau: Nếu anh là người hỏi, anh muốn người ta trả lời mình thế nào. Anh có cảm thấy là một câu trả lời thẳng thừng Tôi không biết hay một câu trả lời với những lời có cánh xoa dịu người khác nhưng thực chất lại là để che đậy một sự thật nào đó cũng giống như anh đã không đưa ra bất kỳ câu trả lời nào không?

Xét cho cùng thì cũng có thể có một công thức nào đó của sự thành công. Chỉ đừng cố gắng phớt lờ những cảm xúc mà anh đang phải đối mặt. Hãy thường xuyên nói lên sự thật một cách chân thành. Hãy cung cấp những thông tin mới về tình hình công ty cho mọi người như đã hứa và thông báo những thông tin đó bằng ngôn ngữ rõ ràng và giản dị. Đừng hứa hẹn để rồi không thể thực hiện được. Hãy thực hiện những lời hứa của mình. Hãy luôn để mọi người cảm thấy sự hiện diện của anh. Đừng né tránh cảm xúc mà hãy học cách đối phó với những cảm xúc đó. Qua đó, anh sẽ trở thành người lãnh đạo tốt hơn.

71. Tác động lâu dài của cuộc khủng hoảng này là gì?

Khi câu hỏi này được đặt ra, khủng hoảng có lẽ đã dịu xuống. Khi đó, câu hỏi này sẽ trở thành nội dung thảo luận về tương lai. Thường thì khi là người lãnh đạo, anh muốn tránh rơi vào thế bị động của người phải đi giảng dạy trí tuệ cho người khác. Vì thế, vào những lúc khó khăn và khủng hoảng, nếu anh phải đóng vai

trò là người đưa ra giải pháp cho một vấn đế, hoặc trả lời cho một thắc mắc nào đó, thì điều đó là hoàn toàn hợp lý. Thế nhưng khi khủng hoảng đã qua thì đó là lúc anh cần khuyến khích nhân viên tự tìm kiếm câu trả lời của riêng họ.

Khi anh trả lời một câu hỏi bằng một câu hỏi khác, người ta có thể cho là anh lẩn tránh hay thoái thác, mà thường thì đúng như vậy. Nhưng khi áp dụng thủ thuật này một cách khéo léo, nó có thể giúp anh gắn kết các nhân viên lại với nhau để cùng suy nghĩ. Chúng ta hãy cùng xem cuộc thảo luận sau đây để thấy thủ thuật này có tác dụng như thế nào.

“Tác động lâu dài của khủng hoảng này là gì, thưa sếp?”

“Thật ra, rất may là chúng ta vẫn còn đủ thời gian để hỏi về những vấn đề dài hạn. Anh nghĩ thế nào về những điều đã nghe và đã thấy trong công ty?”

“Tôi không nghe được gì nhiều. Mọi người đều tỏ ra dè dặt. Nhưng tôi nhận thấy một số đơn đặt hàng đang được xử lý. Có phải đó là một dấu hiệu tốt không ạ?”

“Tôi cũng nghĩ như vậy. Tại sao chúng ta không cùng ngồi lại với nhau và chia sẻ những điều mà mọi người đã nghe được. Sau đó, tôi cũng sẽ cho các anh chị biết tôi đã nghe được những gì. Nếu chúng ta cùng hợp lực lại, chúng ta sẽ có thể bắt đầu xây dựng một tương lai mới".

KHI CÔNG TY BỊ MUA LẠI HOẶC SÁP NHẬP

72-73. Điều gì sẽ thay đổi? Điều gì sẽ xảy ra với công việc của tôi?

Khi xảy ra mua lại hoặc sáp nhập công ty, các nhân viên của anh sẽ đặt ra rất nhiều câu hỏi. Một số câu hỏi sẽ tương đối dễ trả lời nếu như anh sẵn sàng đối mặt với những người sẽ không hài lòng với câu trả lời đó. Câu trả lời cho câu hỏi trên cũng thuộc loại những câu trả lời không dễ chấp nhận như vậy. Dưới đây tôi xin được tóm tắt lại một cuộc đối thoại có thật mà tôi đã nghe được. Những cuộc đối thoại như thế thường xuyên xảy ra và nó sẽ có thể giúp anh nhận thức được sâu sắc hơn về vai trò của mình:

“Công việc của tôi sẽ thay đổi như thế nào?” hay “Điều gì sẽ xảy ra với công việc của tôi?”

“Tại sao anh lại tin là mọi thứ sẽ không thay đổi?”

“Ông đang đùa phải không? Không lẽ mọi thứ đều sẽ thay đổi cả. Không thể như thế được.”

“Tôi biết. Tất cả chúng ta đều muốn tin rằng sẽ không có nhiều thay đổi. Nhưng kinh nghiệm của tôi cho thấy: trong những tình thế như chúng ta đang gặp phải hiện nay, thay đổi được thì sẽ tốt đấy”

“Nhưng tôi ghét sự thay đổi.”

“Anh không phải là người duy nhất ghét sự thay đổi. Tôi luôn luôn tự nhủ rằng, mặc dù có thể sẽ rất khó khăn khi phải thay đổi một điều gì đó, nhưng nếu thay đổi được cũng rất thú vị. Khi nhìn lại quãng thời gian đã qua, tôi nhận thấy những thay đổi khắc nghiệt nhất trong cuộc đời đã mang lại cho tôi nhiều tiến bộ và nhiều cơ hội mới.”

“Vâng, có thể đúng thế, nhưng tôi vẫn thấy rất khó chấp nhận sự thay đổi”.

“Tất nhiên là như vậy. Chúng ta sẽ liên tục trao đổi nhé. Tôi tin là rồi chúng ta sẽ cùng nhau vượt qua được những thay đổi này.”

Để dẫn dắt mọi người trong những thời kỳ thay đổi như vậy, người lãnh đạo phải sáng suốt nhận ra những ảnh hưởng của các sự kiện thay đổi đó tác động tới mọi người như thế nào.

Giống như những câu hỏi khác trong cuốn sách này, những câu hỏi trong chương này không chú trọng vào những sự việc thực tế và các con số, mà chủ yếu tập trung vào khía cạnh cảm xúc con người. Nếu anh cố gắng trả lời bằng thực tế và con số, anh sẽ bỏ qua điểm mấu chốt của câu hỏi này. Việc giúp mọi người giải quyết được những vấn đề thuộc về phần cảm xúc là điều rất khó và có lẽ anh chưa bao giờ được đào tạo về điều này trong bất cứ khoá học nào về lãnh đạo.

Nếu anh vẫn chưa hiểu rõ về phản ứng của mọi người trước sự thay đổi thì đây sẽ là lúc lý tưởng để anh bắt đầu tìm hiểu. Thay đổi có thể sẽ bất ngờ đến với anh vào đúng lúc anh ít mong đợi nhất.

74. Ai sẽ là người lãnh đạo tiếp theo của tôi?

Đây là một câu hỏi dễ làm ta hài lòng khi quan sát thái độ của người trả lời. Khi đã là người lãnh đạo thành công, anh thường tự ru ngủ mình với cảm giác ấm áp mà câu hỏi này gợi lên, rồi sau đó

mới bắt đầu tìm cách trả lời. Đã đến lúc anh phải tỉnh dậy rồi đó!

Trong cuốn sách "Sáng tạo ra chính anh và công ty của anh" (Creating You & Co.), tác giả William Bridges cho rằng “Không có công việc nào còn an toàn và ổn định nữa. Sự ổn định công việc ngày nay phụ thuộc vào khả năng của mỗi cá nhân khi tạo thêm giá trị cho những công việc mà công ty của cá nhân đó đang thực hiện...”. Anh hãy thử hiểu câu nói này với một vài từ thay đổi: "Không có ông chủ nào còn đảm bảo an toàn và ổn định công việc nữa. Sự ổn định công việc ngày nay phụ thuộc vào khả năng tự dẫn dắt bản thân của mỗi cá nhân nhằm tạo thêm giá trị cho những công việc mà công ty đó đang thực hiện...". Từ câu nói này, anh sẽ nhận thấy rằng: người lãnh đạo thành đạt phải là người làm việc cùng với các nhân viên và giúp họ phát triển những kỹ năng lãnh đạo cho bản thân mỗi người đó.

Giống như những nhà tư vấn giỏi và những bậc cha mẹ thành công, mục tiêu của những người lãnh đạo giỏi là mỗi người tự tìm ra cách riêng của mình để giải quyết vấn đề. Họ hiểu rằng, nếu lãnh đạo với phong cách này, đội ngũ nhân viên của họ sẽ luôn coi trọng sự lãnh đạo, cũng tương tự như nhà tư vấn sẽ luôn có khách hàng tín nhiệm và các ông bố bà mẹ sẽ luôn có những người con trưởng thành tôn trọng ý kiến của họ. Những người lãnh đạo theo kiểu cũ, theo phương pháp chỉ huy và kiểm soát, đang cố lừa bịp những nhân viên dưới quyền bằng phương pháp lãnh đạo cũ và trớ trêu thay, đang đánh lừa chính bản thân họ. Họ sẽ không bao giờ có được niềm vui khi thấy những người mà họ hướng dẫn, huấn luyện đạt được thành công bằng chính năng lực của bản thân họ. Họ sẽ không bao giờ được cảm thấy sự bất ngờ khi trò tiến nhanh và xa hơn thầy, và vì thế, những nhà lãnh đạo như vậy sẽ càng đáng thương hơn.

Nếu trước đây, anh chưa từng nghĩ về điều này thì bây giờ hãy coi câu hỏi này như một lời cảnh tỉnh. Anh cần phải xem lại những điều anh đã thực hiện nhằm chuẩn bị cho nhân viên của mình khả năng tự định hướng và lãnh đạo bản thân họ hoặc nhằm chuẩn bị cho họ chuyển sang làm việc dưới quyền một người lãnh đạo khác. Anh cần giúp đỡ nhân viên của anh có được những giá trị riêng, công việc riêng và thành công riêng của họ.

Nếu đã suy nghĩ thấu đáo về những điều này thì anh sẽ dễ dàng trả lời câu hỏi này Ai sẽ là người lãnh đạo tiếp theo của tôi? Câu trả lời sẽ là: Sẽ không có gì thay đổi, anh/chị sẽ tiếp tục lãnh đạo bản thân anh/chị.

75. Những giá trị của công ty chúng ta có bền vững không?

Tôi đoán là mặc dù có thể anh sẽ không trả lời được ngay câu hỏi này nhưng chắc chắn anh sẽ rất vui nếu ai đó nêu ra với anh. Những người lãnh đạo là những người góp phần tạo dựng, định hình và nuôi dưỡng những giá trị của công ty. Sau một ngày làm việc, khi người lãnh đạo trở về nhà, biết rằng trong ngày hôm đó, đội ngũ nhân viên của mình đã làm việc theo đúng tinh thần và giá trị của công ty có nghĩa là người lãnh đạo đó đã hoàn thành vai trò lãnh đạo của mình. Thế nhưng, những giá trị đó là những điều cần có sự hiện diện của anh. Nếu chúng ta phớt lờ các giá trị đó, hay chỉ nói mà không thực hiện chúng thì những giá trị đó chỉ còn là những giá trị giấy - những con chữ vô hồn trên giấy tờ, chứ không phải là những hướng dẫn cơ sở cho quá trình ra quyết định của người lãnh đạo.

Những câu chuyện mà nhân viên của các công ty đã từng trải qua các vụ mua lại hoặc sáp nhập kể lại cho thấy rằng, việc hoà nhập các cơ cấu tổ chức khác nhau vẫn còn dễ dàng hơn rất nhiều so với việc kết hợp các nền văn hoá công ty lại với nhau. Trong những trường hợp sát nhập hoặc mua lại như vậy, những vấn đề như: giá trị công ty không tương thích, quan điểm đối lập về tương lai, hay phong cách lãnh đạo khác biệt có thể là những rào cản không thể vượt qua.

Bởi vậy, người lãnh đạo nên trả lời câu hỏi này như thế nào? Người lãnh đạo sẽ phải làm thế nào để nuôi dưỡng niềm hy vọng khi mà động lực thúc đẩy niềm hy vọng đó lại quá ít? Điều đó có thể được thực hiện khi anh tỏ ra chân thành và đáng tin cậy. Chân thành và đáng tin cậy có nghĩa là anh có thể thừa nhận: “Tôi không biết”. Điều đó cũng có nghĩa là anh nên chia sẻ những cảm nghĩ của mình như: “Tôi cũng đang lo lắng về điều đó " ; là sự dũng cảm khi đối mặt với sự thay đổi: “Điều này thật khó khăn đối với tất cả chúng ta” ; là luôn chứng tỏ sự kiên trì và nhẫn nại: “Tôi hứa là tôi sẽ luôn cùng sát cánh với các anh”; là biết duy trì sự quan tâm chú ý của đội ngũ các nhân viên của mình vào mục tiêu cần vươn tới: “Trong thời điểm có nhiều thay đổi này, chúng ta hãy cùng nhau xây dựng danh tiếng của công ty bằng cách tập trung vào phục vụ tốt khách hàng của chúng ta”. Chân thành và đáng tin cậy có nghĩa là Anh hãy là một người lãnh đạo thực sự!

KHI MỘT NHÂN VIÊN TRONG CÔNG TY GẶP KHÓ KHĂN

76-78. Công ty sẽ làm gì để giúp đỡ tôi? Tôi sẽ được hưởng những phúc lợi gì? Điều này có ý nghĩa thế nào đối với sự nghiệp của tôi?

Cho đến phần này, chúng ta đã tìm hiểu những câu hỏi mà người lãnh đạo cần nêu ra và cần phải trả lời. Bây giờ sẽ là lúc chúng ta xem xét những câu hỏi mà người lãnh đạo không nên trả lời. Ba câu hỏi trên là những ví dụ điển hình của loại câu hỏi mà người lãnh đạo không nên cố gắng tự tìm cách trả lời.

Anh hãy hình dung một cuộc họp báo sau khi xảy ra một vụ nổ máy bay. Nhân viên chính phụ trách điều tra của Uỷ ban An toàn Giao thông quốc gia (NTSB).đứng sau micrô để báo cáo khái quát tiến trình điều tra. Một phóng viên đưa ra một câu hỏi có tính chất kỹ thuật. Đó là câu hỏi liên quan đến báo cáo về sự đổi hướng và tốc độ gió được lập ra bởi các phi công của những máy bay khác trong cùng không phận với chiếc máy bay rơi vào thời điểm tai nạn xảy ra. Nhân viên điều tra chú ý lắng nghe câu hỏi, và sau đó ông nói: "Hãy để tôi gọi John lên trả lời. John là chuyên gia về sự đổi hướng và tốc độ của gió giữa những độ cao khác nhau, và trong vụ này, tôi biết John cũng đang nghiên cứu về vấn đề này." Sau đó, ông đứng sang một bên, nhường lời cho John. Khi John đã trả lời xong, nhân viên điều tra chính quay trở lại bục và trả lời câu hỏi tiếp theo. Trong suốt cuộc họp báo, anh sẽ thấy nhiều lần ông chuyển câu hỏi cho các nhân viên khác có kiến thức chuyên môn phù hợp với câu hỏi đó.

Khi anh hình dung sự kiện này, anh có nghĩ lại những vấn đề về uy tín lãnh đạo mà anh đã gặp phải không? Tôi nghĩ là anh đã hoặc sẽ gặp. Những người lãnh đạo khéo léo sẽ hiểu rõ họ cần biết cái gì và quan trọng hơn, họ biết rằng có những điều họ còn chưa biết. Khi phải đối diện với những câu hỏi nằm ngoài khả năng chuyên môn của mình, họ không bịa chuyện, không hứa những điều nghe có vẻ vô thưởng vô phạt nhưng lại có thể gây ra những hậu quả nghiêm trọng mà họ chưa hình dung được hết và họ cũng không bỏ ngoài tai câu hỏi đó. Họ giới thiệu những người có kiến thức chuyên môn để trả lời câu hỏi đó hoặc đưa anh tới với những chuyên gia có thể giải đáp được vấn đề của câu hỏi.

Hầu hết các tình huống mà anh gặp phải sẽ không liên quan đến các cuộc họp báo hay đám phóng viên hò hét yêu cầu được nêu câu hỏi. Khi một nhân viên của công ty lâm vào giai đoạn khủng hoảng cá nhân và có dịp gặp mặt trực tiếp với anh, người đó sẽ nêu lên những câu hỏi như trên trong những lần gặp đó. Người lãnh đạo sẽ thường cố gắng đưa ra một câu trả lời nào đó để giúp đỡ một người đang rất cần sự giúp đỡ như vậy. Tuy nhiên, anh không nên cố gắng làm theo kiểu đó. Những người trong cơn khủng hoảng sẽ bám víu lấy bất cứ câu trả lời hay lời hứa nào; và nếu anh đưa ra một lời hứa hay một câu trả lời nào mà công ty của

anh không hoặc không thể thực hiện được thì anh sẽ gặp rắc rối đấy.

Đó là bởi vì đây là những câu hỏi cần phải được trả lời bởi các chuyên gia trong công ty, hoặc đôi khi bởi các cố vấn pháp luật, hay bởi những nhân viên khác có kiến thức chuyên môn phù hợp với câu hỏi đó. Nếu anh có một chương trình EAP (Chương trình Hỗ trợ Nhân viên), họ có thể giúp anh xử lý những câu hỏi này. Điều chủ chốt khi trả lời câu hỏi của những nhân viên đang gặp khủng hoảng cá nhân là ở chỗ anh cần biết được giới hạn kiến thức của mình; biết được loại hỗ trợ nào công ty có thể cung cấp cho họ; và anh có trách nhiệm tìm người có chuyên môn phù hợp để giúp đỡ nhân viên đó một cách hiệu quả.

ANH HỌC ĐƯỢC ĐIỀU GÌ TỪ CHƯƠNG NÀY?

Ở đây, điều quan trọng là anh phải trả lời một cách thận trọng những câu hỏi đặt ra cho anh trong những tình huống đặc biệt này. Có một số cách ứng xử mà anh cần luyện tập và cần ghi nhớ khi người khác nói ra hết câu hỏi. Hãy tìm nhiều dịp để tập cách nói ra câu hỏi và trả lời; học cách đánh giá những điều học được trong suốt quá trình đó và phát triển được kỹ năng trả lời câu hỏi của mình.

Các thói quen cần luyện tập là:

1. Hãy suy nghĩ kỹ càng trước khi trả lời - Phần lớn mọi người đều không cảm thấy thoải mái với sự im lặng, vì vậy họ thường vội vã lấp đầy không gian im lặng bằng cách nói ra điều gì đó. Nhưng lời khuyên của tôi dành cho anh là: Đừng nên làm như vậy. Hãy cho phép bản thân mình được suy nghĩ trước khi đưa ra câu trả lời.

2. Nếu câu trả lời là "tôi không biết", hãy dũng cảm thừa nhận “tôi không biết” - Đừng bao giờ bịa chuyện chỉ vì cái tôi trong anh bảo anh rằng đã là người lãnh đạo thì phải trả lời được mọi vấn đề. (Hãy tìm hiểu thêm về câu trả lời Tôi không biết trong Chương 8).

3. Hãy đảm bảo rằng anh hiểu được câu hỏi trước khi đưa ra câu trả lời - Để chắc chắn mình hiểu được câu hỏi, một cách cư xử hay là nhắc lại câu hỏi hoặc đề nghị người hỏi làm rõ thêm những điều anh chưa hiểu. Khi người hỏi giải thích rõ hơn về câu hỏi, anh có thêm vài phút để sắp xếp câu trả lời.

Một trí tuệ không sáng tạo vẫn có thể phát hiện được câu trả lời sai,

nhưng chỉ có một trí tuệ sáng tạo mới có thể nhận ra câu hỏi sai

Hiệp sĩ ANTHONY JAY,

nhà văn Anh

4. Khi trả lời xong, hãy nhớ kiểm tra lại với người hỏi để biết chắc anh đã trả lời đúng câu hỏi hay chưa - Nếu người hỏi thừa nhận anh đã trả lời đúng chủ đề được hỏi thì anh có thể chuyển sang chủ đề mới. Còn nếu không, hoặc người hỏi vẫn còn tỏ ra băn khoăn, thì anh cần phải tiếp tục cuộc nói chuyện.

BÀI TẬP CHƯƠNG 7

1. Anh thấy tình huống đặc biệt nào trong chương này là hấp dẫn nhất? Tại sao?

2. Có những những tình huống đặc biệt nào khác mà anh nghĩ là có thể anh phải đối mặt?

3. Câu hỏi nào anh cần phải trả lời trong những tình huống như vậy?

4. Anh sẽ trả lời những câu hỏi đó như thế nào?

5. Điều mà anh muốn ghi nhớ nhất trong chương này là gì?

Các ghi chú, nhận xét khác của riêng anh

Chương 8:

Đưa ra những câu trả lời khó được người nghe chấp nhận

Ở PHẦN NÀY, chúng ta đã đi đến gần đoạn cuối của cuốn sách, và hiểu theo một nghĩa nào đó, chúng ta đang trở lại chính nơi chúng ta đã bắt đầu. Mô hình lãnh đạo của anh là gì? Tôi tin là anh sẽ không thể dễ dàng nói ra những câu trả lời trong chương này, nếu anh lãnh đạo theo mô hình lãnh đạo kiểu nhà thông thái được tôn sùng, cội nguồn của mọi hiểu biết, một con người quảng đại hiểu biết mọi việc trên đời. Nhưng nếu mô hình lãnh đạo của anh là mô hình của một người luôn tìm kiếm sự thật, một người dành thời gian hướng dẫn những người khác hay của người thầy giáo có tinh thần học hỏi, thì việc trả lời những câu hỏi này có lẽ sẽ trở nên dễ dàng hơn.

Những câu trả lời tôi trình bày ở đây là những câu trả lời không dễ nói ra được. Bởi vì, người ta chỉ trả lời như vậy trong các tình huống như: khi phải từ chối trả lời, phải giữ bí mật thông tin, hay phải nói với mọi người những điều mà mọi người sẽ không hề muốn nghe. Đó cũng là những câu trả lời phù hợp cho các tình huống khó khăn, chúng có thể rất khó được người nghe chấp nhận nhưng chính người lãnh đạo như anh phải là người sẽ phải nói ra.

Khi câu trả lời là "Tôi không biết"

Ở phần trên, chúng ta đã nêu ra một nhận định là trở thành người lãnh đạo không có nghĩa là anh cũng phải trở thành nguồn cung cấp mọi kiến thức và hiểu biết. Đôi khi anh sẽ phải đối mặt với một câu hỏi mà anh không biết phải trả lời thế nào. Trong những tình huống đó, anh hãy đừng hoang mang!

Đầu tiên, hãy thận trọng suy nghĩ lại về câu hỏi để xác định đó là

câu hỏi tìm hiểu về sự việc hay về quan điểm. Nếu đó là câu hỏi tìm hiểu quan điểm của anh thì anh cần phải trả lời. Anh là người lãnh đạo, và vì thế, người ta sẽ kỳ vọng rằng anh sẽ đưa ra quan điểm của mình. Nếu anh chưa từng thực sự suy nghĩ thấu đáo về vấn đề cụ thể này, anh có thể trả lời rằng: "Đây là một câu hỏi hay mà trước đây chưa ai đặt ra cho tôi. Hãy để tôi suy nghĩ một chút và chúng ta sẽ quay lại trả lời câu hỏi này sau". Sau đó, anh có nghĩa vụ là trở lại vấn đề này và trình bày quan điểm của mình.

Nếu câu hỏi đặt ra cho anh là nhằm tìm hiểu sự kiện thực tế và anh không biết trả lời thế nào thì trong bất kỳ tình huống nào cũng đừng cố gắng bịa ra câu trả lời. Bởi vì nếu người khác phát hiện ra việc anh đã bịa đặt (mà sớm muộn gì họ cũng sẽ phát hiện ra) thì uy tín lãnh đạo cũng như danh tiếng về chuyên môn của anh sẽ tụt dốc nhanh hơn mức anh có thể tưởng tượng đấy! Do đó, trong tình huống này, anh chỉ cần trả lời rằng: "Tôi không biết, nhưng tôi sẽ kiểm tra lại các sự việc rồi sẽ trả lời các anh chị." Sau đó, nghĩa vụ của anh là phải thực hiện điều đã hứa: Hãy kiểm tra lại các sự việc và trả lời người đã nêu ra câu hỏi này cho anh. Nếu làm theo lời khuyên này của tôi, danh tiếng của anh không những không suy giảm mà sẽ còn tăng lên.

Khi thấy cần phải trả lời "Không"

Từ Không phải có nghĩa là không. Thế nhưng, hầu hết những người lãnh đạo và các bậc cha mẹ thường rơi vào một cái bẫy là sử dụng từ Không với ý nghĩa Có thể. Đây chính là khi cách cư xử của anh trong quá khứ sẽ ảnh hưởng đến phong cách lãnh đạo của anh. Nếu trước đây, anh luôn luôn nói Không khi anh hàm ý không và nói Có thể khi anh hàm ý có thể thì dần dần, việc từ chối trả lời, hoặc trả lời Không sẽ trở nên dễ dàng hơn.

Tuy nhiên, nếu anh luôn luôn trả lời Không mà không đưa ra bối cảnh hay lý do để giải thích cho câu trả lời đó thì người ta sẽ cho rằng anh là một "người lãnh đạo độc đoán". Chính vì không muốn bị gán cái "danh hiệu" đó nên tôi đã luôn cố gắng giải thích lý do buộc tôi phải trả lời Không.

Một trong những vai trò quan trọng nhất của người lãnh đạo là vai trò của một người thầy hướng dẫn; và khi giải thích được bối cảnh và lý do của bất kỳ sự vật, hiện tượng nào chính là lúc tốt nhất người lãnh đạo chứng tỏ được vai trò người thầy đó của mình. Nếu người lãnh đạo chỉ nói Không, tức là chỉ ra những điều mọi người không nên làm, thì câu trả lời không đó không dạy họ thêm được điều gì. Tuy vậy, khi người lãnh đạo dành thời gian mô

tả quá trình ra quyết định (dẫn đến câu trả lời Không đó) chính là lúc họ đang dạy thêm được nhiều điều cho mọi người. Nếu anh có thể nói ra và giải thích về những thông tin, dữ liệu mà anh đã xem xét cũng như nội dung anh thảo luận với những người liên quan và những tiêu chuẩn mà anh đã dựa vào đó để đưa ra quyết định, thì người nghe sẽ không chỉ hiểu và thông cảm với quyết định của anh mà còn có thể làm theo anh khi đến lượt họ phải đưa ra quyết định.

Ai mà biết được một lời nói Không có giá trị như thế nào?

Khi không có câu trả lời nào

Có một số câu hỏi mà anh không thể trả lời được, không phải bởi vì có những thông tin anh không thể tiết lộ hay vì chưa đủ dữ kiện để trả lời mà chỉ đơn giản là vì không có câu trả lời nào cả.

Cuộc sống có vô số những câu hỏi mà anh không thể trả lời. Vũ trụ lớn đến mức nào? Trời cao đến đâu? Tại sao những người tốt lại gặp bất hạnh? Mọi người có thể cảm thấy không thoải mái với những câu hỏi không thể trả lời này nhưng chúng vẫn luôn tồn tại trong cuộc sống. Tôi tin rằng phần lớn chúng ta đều nghĩ về những câu hỏi như những tiểu thuyết trinh thám. Một số tiểu thuyết quá đơn giản nên anh có thể biết ai là thủ phạm ngay từ những trang đầu tiên. Những cuốn tiểu thuyết khác phức tạp hơn và anh phải mất nhiều thời gian mới đoán ra được. Tiểu thuyết trinh thám hay, cũng giống như những câu hỏi hay, buộc chúng ta phải suy nghĩ. Và nếu anh suy luận ra, anh sẽ cảm thấy rất hài lòng. Chẳng hạn như: có một bí ẩn rất phức tạp mà anh chú ý đọc một cách say sưa. Anh cố tránh không bị đánh lừa bởi những chi tiết đánh lạc hướng và có những lúc anh tưởng là mình đã tìm ra được câu trả lời cho bí ẩn đó để rồi nhận ra là mình đã sai. Anh đành phải đầu hàng không đoán ra nổi, nhưng lại cảm thấy thích thú vì phần cuối câu chuyện sẽ giải thích tất cả. Thế là anh lật ngay xuống chương kết, nhưng ai đó đã xé đi hai trang cuối cùng của cuốn sách. Và thế là bí ẩn vẫn không có lời giải đáp.

Không ai thích một sự thật là: có những câu hỏi sẽ không bao giờ có câu trả lời, cũng giống như có những bí ẩn chẳng bao giờ được giải đáp. Những người lãnh đạo cũng không thích điều đó và tôi cũng không. Nhưng sự thật vẫn là sự thật. Bởi vậy, khi phải đối diện với một câu hỏi không thể trả lời được, hãy làm điều duy nhất mà anh có thể làm – đó là nói ra sự thật rằng: đây là câu hỏi anh không thể trả lời vì không có câu trả lời nào cho nó cả.

Khi anh không thể trả lời

Anh sẽ nhanh chóng cảm thấy bối rối khi một ai đó hỏi anh về các thông tin bảo mật như: bí mật quốc gia hay bản phân tích cạnh tranh của công ty - đó là những điều mà anh biết rõ nhưng lại không thể tiết lộ. Thế là bắt đầu có vấn đề. Những người nêu ra câu hỏi đó có thể là những người anh rất tin tưởng và đã lãnh đạo trong một thời gian dài. Họ biết là anh biết. Và anh hiểu là họ biết anh biết. Nhưng anh lại không thể trả lời. Thậm chí trước đó, anh đã bị cảnh cáo là không được tiết lộ những thông tin đó. Thế là anh đã bị "trói tay" mất rồi. Trong những tình huống như thế, làm lãnh đạo còn gì là thú vị nữa?

Anh hãy thử trả lời như thế này xem có được không nhé: "Các anh chị biết đấy, đôi khi, làm lãnh đạo thật là khó. Một trong những điều khó khăn nhất đối với người lãnh đạo như tôi là trách nhiệm của tôi đối với riêng các anh chị nhiều khi lại xung đột với nghĩa vụ của tôi trước công ty chúng ta. Bây giờ chính là một trong những lúc như thế. Tôi sẽ không thể trao đổi cởi mở mọi thông tin với các anh chị như trước kia nữa. Tuy vậy, tôi muốn các anh chị biết rằng tôi sẽ nói tất cả những điều có thể nói ngay khi nào thích hợp. Tôi biết rằng điều này sẽ gây căng thẳng cho mối quan hệ của chúng ta. Tôi chỉ hy vọng rằng cách cư xử của tôi trước kia đối với các anh chị có thể làm các anh chị tin tưởng vào những hành vi hiện tại của tôi".

Tôi biết chứ, đây không phải là câu trả lời hoàn hảo, nhưng là câu trả lời thích hợp nhất mà tôi có thể nghĩ ra. Nếu anh nghĩ ra cách trả lời hay hơn, xin hãy chia sẻ với tôi nhé!

Khi không ai muốn nghe câu trả lời

Anh biết sự thật và họ cũng biết sự thật; Chỉ có điều không ai muốn nghe sự thật đó cả. Hãy nhớ lại những ngày còn học đại học và những lúc anh phải lắng nghe bạn bè than vãn khi ấthầy giáo thông báo "Ngày mai sẽ có thi vấn đáp." Hãy nhớ lại phản ứng của anh khi thầy giáo của đứa con đầu lòng của anh gọi điện thông báo rằng con anh vẫn học chưa hết khả năng của nó. Đó đều là những tình huống đặc biệt, trong đó anh phải chuyển một thông điệp quan trọng đến những người không muốn nghe nó. Trong kinh doanh, anh cũng sẽ gặp phải rất nhiều tình huống như vậy, chẳng hạn như: khi phải giãn thợ vì không có việc, khi phải sát nhập hoặc cải tổ công ty, khi phải huỷ bỏ dự án hay khi bắt buộc phải yêu cầu nhân viên làm thêm giờ. Trong những tình huống đó, bản chất của mọi thông điệp sẽ chẳng có gì thay đổi. Dù có cố

gắng xoa dịu bằng những ngôn từ khéo léo đến thế nào đi nữa, anh cũng không thể giúp mọi người cảm thấy phấn khởi hơn khi phải nghe tin cắt giảm 10% nhân sự. Vì thế, hãy tập trung vào cách anh sẽ nói ra thông điệp đó.

Đừng trả lời một câu hỏi chỉ vì người ta đã hỏi.

MARILYN MOBLEY,

chuyên gia Giao tế công cộng người Mỹ

ĐỪNG gửi những thông báo này qua hộp thư thoại, thư điện tử hay qua mạng mặc dù những cách thức này có thể rất hấp dẫn và tôi biết anh có thể đưa ra các lý do vì sao anh chọn các phương pháp này như: vì nó hiệu quả và tiết kiệm chi phí, v.v... Tuy nhiên gửi đi hoặc nói ra một thông điệp không giống như việc thuyết phục người khác lắng nghe thông điệp đó.

HÃY đích thân nói ra thông điệp đó (hoặc cử những người khác đại diện cho anh ở nhiều địa điểm khác nhau) để anh nhìn thấy các nhân viên của mình và họ cũng có thể nhìn thấy anh. Cách duy nhất để đảm bảo rằng mọi người có thể chấp nhận một thông điệp không-ai-muốn-nghe là nhìn vào mắt họ.

Hãy suy nghĩ một cách thấu đáo và sáng tạo trước khi thông báo một thông điệp nào đó. Sự phủ nhận không bao giờ có thể là cứu cánh trong những lúc khó khăn. Nếu anh đánh giá thấp tầm quan trọng của cách truyền đạt một thông điệp mà ai cũng đã biết rõ nội dung của nó và nếu anh không chú ý đúng mức đến việc thay đổi cách chấp nhận thông điệp đó của mọi người thì anh sẽ phải đối mặt với một ngày làm việc nặng nề đấy!

Trả lời một câu hỏi quá riêng tư

Anh có thể trả lời câu hỏi này một cách ngắn gọn nhưng dễ hiểu. Là người lãnh đạo không có nghĩa là lúc nào cũng phải trả lời mọi câu hỏi đặt ra cho mình. Sẽ là hoàn toàn bình thường nếu anh đặt ra những ranh giới nhất định quanh đời sống riêng tư của anh, những ranh giới mà anh không muốn ai xâm phạm. Chừng nào anh còn tôn trọng ranh giới cá nhân của những người xung quanh để cho họ cũng hiểu được những ranh giới cá nhân của anh thì mọi chuyện sẽ vẫn ổn thoả cả. Tất cả những gì anh cần nói là: “Câu hỏi này thuộc về lĩnh vực mà các anh/chị đều biết là tôi sẽ không thảo luận.”

ANH HỌC ĐƯỢC ĐIỀU GÌ TỪ CHƯƠNG NÀY?

Những điều tôi đã trình bày trong chương này có khó hiểu không, hay có dễ chấp nhận không? Có lẽ anh sẽ cảm thấy mỗi thứ một chút phải không? Vai trò lãnh đạo thường đòi hỏi rất nhiều điều và đó chính là khó khăn. Trả lời những câu mà người nghe khó chấp nhận như trong chương sách này là một việc không có gì là thú vị. Phần lớn các nhà lãnh đạo, đặc biệt là những người quan tâm đọc cuốn sách này, thường là những người cởi mở, dễ gần và có khiếu hài hước. Trả lời những câu như "Không, tôi không thể nói với anh/chị," hay "Anh/chị sẽ không thích nghe điều này đâu" không thể xây dựng hình ảnh của anh như một người lãnh đạo như vậy. Thế nhưng có những thời điểm mà chỉ có những câu trả lời này mới là thích hợp.

Có thể điều này nghe rất sáo rỗng nhưng thực tế là: có những câu hỏi không bao giờ có câu trả lời, và đó là một bài học thực sự khó hiểu đối với mọi người.

- KATHERINE GRAHAM,

nhà xuất bản Mỹ

Tôi lại xin lấy một ví dụ từ kinh nghiệm cá nhân: Gần đây, tôi tham gia vào một nhóm chuyên trách xử lý những vấn đề nhạy cảm. Một hôm, vào cuối cuộc họp buổi sáng kéo dài suốt mấy tiếng đồng hồ, tất cả nhóm chúng tôi nhất trí rằng những thông tin và nội dung của cuộc họp này cần phải được giữ bí mật cho đến khi tất cả các bên liên quan được thông báo. Tôi sẽ là người chịu trách nhiệm nói ra thông báo về vấn đề bảo mật những thông tin đó vào buổi sáng hôm sau cho những người khác. Hãy thử tưởng tượng sự bối rối của tôi, khi tôi bắt đầu nói ra thông báo đó và phát hiện ra rằng một số người đã biết được kết quả cuộc họp của chúng tôi nhờ một buổi chén thù chén tạc với ai đó trong nhóm chúng tôi.

Trong chuyện này, điều làm tôi thất vọng nhất lại không phải là vấn đề rò rỉ thông tin. Vấn đề đó không làm tôi thất vọng mà chỉ làm tôi hơi bực bội thôi. Điều khiến tôi thất vọng nhất là: các đồng nghiệp của tôi, những người mà tôi cho là người lãnh đạo, lại không biết cứng rắn khi trả lời một câu hỏi vốn cần có một câu trả lời như thế. Chẳng hạn họ có thể trả lời như thế này:

Xin lỗi anh chị, chúng tôi đã thống nhất với nhau là phải giữ bí mật nội dung cuộc họp này rồi.

Không, tôi không thể trả lời về vấn đề đó.

Anh chị có thể hỏi tôi vấn đề đó nhiều lần và câu trả lời của tôi vẫn sẽ không có gì mới hơn đâu.

Tôi sẽ cung cấp thông tin cho các anh chị ngay khi có thể.

Đôi khi, các nhà lãnh đạo cần phải biết cách đưa ra những câu trả lời cứng rắn. Và tôi cho rằng muốn làm được điều đó, anh cần phải rèn luyện nhiều đấy!

BÀI TẬP CHƯƠNG 8

1. Trong chương này, anh thấy tình huống khó trả lời nào là hấp dẫn nhất? Tại sao?

2. Có còn loại câu trả lời nào mà anh cảm thấy khó nói ra không?

3. Anh sẽ truyền đạt những câu trả lời đó như thế nào?

4. Điều anh muốn ghi nhớ nhất trong chương này là gì?

Những ghi chú, nhận xét khác của riêng anh

Chương kết luận:
Một số câu hỏi cuối cùng

MỘT SỐ NGƯỜI nổi tiếng đã từng nói về việc đặt ra các câu hỏi. Albert Einstein đã từng nói: "Điều quan trọng là ta không ngừng đặt ra những câu hỏi về cuộc sống. Sự tò mò luôn có lý do để tồn tại". Hay Walt Disney, một doanh nhân người Mỹ cũng đặt ra câu hỏi: "Làm thế nào chúng ta cải thiện được vấn đề này?". Hoặc tiến sĩ Alan Gregerman, một nhà tư vấn kinh doanh Mỹ cũng nói: "Chúng ta chỉ có thể học hỏi và trưởng thành hơn khi ta sẵn sàng hỏi thật nhiều và hỏi những câu hỏi phù hợp".

Đến đây tôi xin được kết thúc cuốn sách này. Tôi cũng có một số câu dành cho anh đây:

Anh đã học được gì từ cuốn sách này? Anh đã bắt đầu có những câu hỏi cho riêng mình chưa?

Tôi hy vọng là anh đã có những câu hỏi của riêng mình. Hãy xem lại các bài tập ở cuối mỗi chương, hoặc thử tìm trong mục Phụ lục xem. Hãy bắt đầu ghi ra trong cuốn sổ tay làm việc của mình một danh sách các câu hỏi hay, hoặc mua một cuốn sổ mới để ghi chép những câu hỏi đó đi. Những câu hỏi hay thường xuất hiện vào những lúc bất ngờ nhất đấy.

Anh đã có thể nhìn nhận vai trò lãnh đạo dưới một quan điểm bao quát hơn chưa?

Hãy tạm ngừng lại ở đây đã. Trong phần đầu cuốn sách này, tôi đã từng nói: tôi tin là anh muốn là một người lãnh đạo tốt hơn là người lãnh đạo tồi và nếu là người lãnh đạo rất giỏi thì còn hay hơn nữa. Để có được một cách nhìn bao quát hơn về vai trò lãnh đạo, việc dành thời gian và công sức đọc cuốn sách này cũng đáng đấy chứ.

Anh là người lãnh đạo nóng vội hay thận trọng?

Hãy thử bước những bước chập chững của một đứa trẻ đã. Hãy chọn câu hỏi ưa thích và tìm cách trả lời chúng. Sau đó, hãy đánh giá phản ứng của người khác và sự thoải mái của chính anh bởi vì sau một quá trình luyện tập, dần dần anh sẽ trở thành người lãnh đạo biết cách đặt ra các câu hỏi.

Anh có tự tạo cho mình một mục tiêu và thời hạn thực hiện mục tiêu đó không?

Ôi, tôi nghĩ là anh đã làm việc đủ lâu để không thể không biết tại sao điều này lại quan trọng rồi.

Anh có cần phải cân nhắc nhiều hơn nữa không?

Điều này khá quan trọng đấy. Hãy tự dành cho mình thời gian để suy nghĩ thấu đáo và cảm thấy tự tin với những hành động mới. Chỉ đừng có lấy việc phải mất thời gian để cân nhắc kỹ lưỡng làm lý do biện hộ cho việc anh không đặt câu hỏi.

Anh cảm thấy tự tin hay lo lắng?

Dù anh cảm thấy tự tin hay lo lắng thì cũng không sao. Nếu anh có cả hai cảm giác đó thì điều này cũng hoàn toàn dễ hiểu thôi.

Anh có thể dựa vào sự hỗ trợ của ai?

Những ai anh có thể liệt kê vào danh sách những người sẽ hỗ trợ nỗ lực thay đổi cá nhân của anh?

Liệu vai trò lãnh đạo có đáng để say mê không?

Đáng chứ. Thậm chí ta còn có thể nói rằng người lãnh đạo mà không có niềm say mê lãnh đạo thì không còn là người lãnh đạo nữa.

Liệu những câu hỏi này có bao giờ kết thúc không?

Các câu hỏi không bao giờ có kết thúc, hay nói cách khác anh hãy hy vọng rằng nó sẽ không bao giờ kết thúc, bởi vì việc hỏi liên quan đến việc học, việc học liên quan đến sự phát triển trí tuệ và cái thay thế duy nhất cho sự phát triển đó là cái chết. Vậy thì đó không phải là một chọn lựa tốt nếu anh ngừng đặt câu hỏi.

Chúng ta đã học xong chưa?

Tôi thì đã học xong rồi. Còn anh thì mới chỉ bắt đầu thôi.

Hãy nhớ là trẻ em thường hay đặt câu hỏi bởi vì các em tò mò; còn người lớn thường sợ đặt câu hỏi vì họ sợ bị cho là ngu ngốc, ngờ nghệch và không biết gì.

Tôi thì thấy rất khâm phục những người lãnh đạo hay đặt câu hỏi, giống như các em bé, bởi vì tôi biết họ là những người dũng cảm.

Giống như trong một bài hát, bài Nếu ngày đó tôi đã dũng cảm của Jana Stanfield và Jimmy Scott, có đoạn:

Nếu biết rằng mình không thể thất bại, tôi còn biết làm gì nữa?

Liệu gió có thổi buồm tôi đi xa hơn không, nếu tôi tin vào điều đó?

Tôi sẽ đi xa đến đâu? Liệu rồi cuối cùng tôi sẽ đạt được cái gì?

Anh có tin vào người anh hùng trong tôi không?

Nếu ngày đó tôi đã dũng cảm, ngày hôm nay tôi sẽ làm được gì?

Phụ lục:

Một số câu hỏi đáng chú ý của các nhà lãnh đạo nổi tiếng

MỘT PHẦN nghiên cứu cho cuốn sách này là một cuộc điều tra tôi thực hiện bằng e-mail. Trong đó, tôi đề nghị các nhà lãnh đạo nổi tiếng trên thế giới chia sẻ những câu hỏi ưa thích của họ. Thư trả lời của họ thật đáng ngạc nhiên. Họ đã dành thời gian từ trong lịch làm việc bận rộn của mình để ngẫm nghĩ và viết về những kinh nghiệm của họ đối với các câu hỏi. Những câu hỏi dưới đây là ví dụ điển hình của những câu trả lời trong các lá thư của họ. Tôi đưa chúng vào đây để anh có thể tìm và sử dụng một số câu cho bản thân anh và để anh cũng cảm thấy cần có một danh sách của riêng anh hơn.

"Nếu anh quyết định không làm gì thì sẽ có những rủi ro nào?"

Jeff Blackman,

nhà tư vấn và phát ngôn viên của CSP

"Liệu những gì chúng ta đang làm có khiến chúng ta và tổ chức của chúng ta lớn mạnh hơn không?"

David C.Palmer,

Quân đội Mỹ

"Anh có ý tưởng gì mới?"

Phyllis McConnell,

Công ty Máy tính Dell

"Nếu không có giải pháp nào trong số này có hiệu quả, chúng ta phải làm gì? Cần phải làm gì tiếp theo đây?"

Shirley Garett,

nhà văn và chuyên gia thuyết trình

"Làm thế nào chúng ta khiến khách hàng này vui lòng?"

Ivy Mathieu,

Công ty Giao tiếp Cox

"Anh sẽ tạo ra điều gì khác biệt cho công ty ngày hôm nay?"

Vivian Londos,

Cửa hàng Nguồn Nhân Lực

"Anh sẽ đối mặt với sự thất vọng bằng thái độ như thế nào?"

Nora Butcher,

nhà văn và nhà thuyết trình

"Làm sao chúng ta biết khi nào là đủ?"

Claudia Brogan,

Đại học North California

"Làm thế nào anh biết kế hoạch này sẽ có hiệu quả?"

Ann Hutchinson,

Phòng Quản lý Đất đai

"Làm thế nào ta có thể tiến hành sự thay đổi để hoạt động kinh doanh trở nên tốt hơn?"

Jerry Dowen,

Công ty Xe tải Oshkosh

"Nếu anh sở hữu công ty này, liệu anh sẽ làm theo cách mà anh đã

đề nghị chúng tôi không?"

Joe Tripalin,

Nhóm Tương hỗ CUNA

"Anh nghĩ thế nào?"

Judy Von Tress-Pretto,

Công ty Bất động sản Hernando&Valencia

"Liệu anh thực sự có thời gian để đưa nhiệm vụ này vào lịch làm việc của anh hay không?"

Steven Sorenson,

nhóm Tương hỗ CUNA

"Tôi cần làm gì để anh không phải lo lắng về dự án này nữa?"

Marc Vermeulen,

Eurosem

"Anh cần tôi hỗ trợ những gì để thực hiện việc đó?"

Lynette Dornink,

Công ty Lands' End

"Anh có cho là một cá nhân nào đó có thể thay đổi văn hoá của một tổ chức không? Tại sao?"

-Linea M.Cicinelli,

Công ty Giao tiếp WCI

"Hôm nay anh làm việc thế nào?"

-Dennis C.Dakin,

Công ty sửa chữa Phích nước

"Chúng ta muốn thực hiện cái gì trong dài hạn?"

Shirley Garrett,

nhà văn và chuyên gia thuyết trình

"Tôi biết là việc này cần phải được thực hiện nhưng... liệu nó có cần thiết không?"

Rose Kilsdonk,

Công ty Quảng cáo Shaker

"Chúng ta học được cái gì mới ở đây?"

Else Tamayo,

Đại học San Fransisco

"Nếu anh rơi vào tình huống này, anh sẽ thực hiện bước nào tiếp theo?"

Kathy Trammell,

Liên hiệp Tín dụng Harborstone

"Anh vào nghề này như thế nào?"

Dave Jensning,

Trung tâm Phát triển và Đào tạo Hoa Kỳ

"Tại sao chúng ta cứ thực hiện công việc theo cách này?"

Marcia Britton,

Công ty Đóng gói Plastic Pechiney

"Làm thế nào tôi có thể góp phần giải quyết vấn đề này, chứ không phải là góp phần gây ra nó?"

Diane Marema,

Bảo tàng Khoa học và Ngành

"Tôi có thể làm gì để trở nên có giá trị với công ty?"

Carol Rouzpay,

Nhóm Regence

"Anh có thể nhận xét cụ thể hơn cho tôi về vấn đề này không: làm thế nào tôi có thể trở thành một người lãnh đạo tốt hơn cho công ty của chúng ta?"

Susan C.Stevens,

Công ty Hệ thống Dữ liệu Alliance

"Nếu anh có thể đưa ra một quyết định khiến công ty chúng ta có thể ở một vị trí tích cực hơn, thì anh sẽ quyết định như thế nào?"

Lyn Huntley,

IRS

"Niềm say mê thực sự của anh là gì?"

Suzy Rettig,

Công ty Countrywide Home Loans

"Nhu cầu lớn nhất và thử thách khó khăn nhất của khách hàng của anh là gì?"

Pam Gartmann,

Công ty Kế hoạch Nha khoa Delta vùng Wincosin

"Anh dành nhiều thời gian nhất cho công việc nào trong những ngày gần đây?"

Paula Briki,

Công ty máy tính IBM

"Liệu có cách nào hay hơn không?"

Lillian Roberts,

Bệnh viện Pitt County

"Làm thế nào tôi tạo ra sự khác biệt cho nhóm của chúng ta?"

Michael T.Reimer,

Tập đoàn Giải pháp An toàn

"Anh đã làm gì để phát triển kỹ năng lãnh đạo của mình?"

Neil J.Anderson,

TESOL

"Liệu điều này có đáp ứng chuẩn chất lượng cao nhất không?"

John Dermory,

Thành phố Phoenix

"Liệu tất cả chúng ta đều có cùng một mục đích và hiểu biết về kết quả mà chúng ta muốn hay không?"

Cheryl K.Duvall,

Đại học Mercer

"Cái gì trong nghề nghiệp của anh đã khiến anh muốn giúp một khách hàng nào đó?"

Candy Prince,

Ngân hàng Hoa Kỳ

"Chúng ta đã sai lầm ở chỗ nào?"

Maura Schreier-Flemming,

Công ty Best@Selling

"Chúng ta cần hỏi khách hàng điều gì?"

Micheal A.Podolinsky,

Hội thảo Nhóm

"Tại sao?"

Câu hỏi được nhiều người coi là câu hỏi rất hay.

Hãy sử dụng những câu hỏi này để lập ra danh sách riêng của anh. Nếu muốn bổ sung các câu hỏi khác vào danh sách của mình, hãy e-mail những câu hỏi đó cùng với nhận xét của anh cho Chris - đó là tôi, khi anh vào thăm trang Web: www.LeaderAsk.com. Tôi mong sẽ được thảo luận với các anh về những câu hỏi đó.